ENCONTROS COM O FUTURO

PROSPECÇÕES DO CAMPO MUSEAL BRASILEIRO NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

ENCONTROS COM O FUTURO:
PROSPECÇÕES DO CAMPO MUSEAL
BRASILEIRO NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

ENCONTROS COM O FUTURO: PROSPECÇÕES DO CAMPO MUSEAL BRASILEIRO NO INÍCIO DO SÉCULO XXI

Frederico Barbosa da Silva

Marco Estevão de M. Vieira

Paula Ziviani

Pedro Turbay

Renata Passos

Brasília
Instituto Brasileiro de Museus
2014

Ministério da Cultura
Instituto Brasileiro de Museus

Presidenta da República
Dilma Rousseff

Vice-Presidente
Michel Temer

Ministra da Cultura Interina
Ana Cristina da Cunha Wanzeler

Presidente do Instituto Brasileiro de Museus
Angelo Oswaldo de Araújo Santos

Diretora do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus
Eneida Braga Rocha de Lemos

Diretor do Departamento de Processos Museais
João Luiz Domingues Barbosa

Diretor interino do Departamento de Planejamento e Gestão Interna
Marcelo Helder Maciel Ferreira

Coordenadora Geral de Sistemas de Informação Museal
Rose Moreira de Miranda

Procuradora-chefe
Eliana Alves de Almeida Sartori

Auditora
Solange Maria C. Medeiros Neves

Encontros com o futuro: prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI / Frederico Barbosa da Silva ... [et al.] – Brasília, DF: Ibram, 2014.
142p. : il; 21x29,7cm – (Coleção Museu, economia e sustentabilidade, 1)

ISBN: 978-85-63078-31-5

1. Museus. 2. Museus e gestão. 3. Cadeia Produtiva. 4. Economia Criativa. I. Silva. Frederico Barbosa da. II. Vieira, Marco Estevão de Mesquita. III. Instituto Brasileiro de Museus. IV. Série.

CDU 069.0981

Coleção Museu, Economia e Sustentabilidade

Equipe técnica do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus/IBRAM:
Eneida Braga Rocha de Lemos
Ena Elvira Colnago
Heloisa Solino Evelin
Marco Estevão de M. Vieira
Maria Elisabete Arruda de Assis
Pedro de Faria Franco Turbay
Priscila Rodrigues Borges
Renata Pereira Passos da Silva

RELAÇÃO DOS GRUPOS GESTORES DA PESQUISA

COMITÊ DE COORDENAÇÃO DA PESQUISA

Eneida Braga Rocha de Lemos
Frederico Barbosa da Silva
José do Nascimento Junior
Marco Estevão de M. Vieira
Maria Elisabete Arruda de Assis
Mário de Souza Chagas

ESPECIALISTAS QUE PARTICIPARAM DA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Ana Carla Fonseca Reis
Antonio Motta
Cláudia Sousa Leitão
Eneida Braga Rocha de Lemos
José Teixeira Coelho Neto
José do Nascimento Junior
Luiz Carlos Prestes Filho
Maria Célia Moura Santos
Maria Cristina Oliveira Bruno
Maria Olímpia Dutzmann
Mário de Souza Chagas
Myrian Sepúlveda dos Santos
Nelson Sanjad

COLABORADORES DO GRUPO DE TRABALHO DO IBRAM

Ana Carolina de Souza Cruz – CFF/DDFEM/Ibram
Ana Carolina Silva Paulo – ASTEC/GAB/Ibram
Karla Inês Silva Uzêda – CPAI/CGSIM/Ibram
Marco Estevão de M. Vieira – CESES/DDFEM/Ibram
Marijara Souza Queiroz – CPIM/DPMUS/Ibram
Mayra Resende Costa Almeida – CPAI/CGSIM/Ibram
Pedro de Faria Franco Turbay – CESES/DDFEM/Ibram
Rafaela Caroline Noronha Almeida – CFF/DDFEM/Ibram
Ramiro Queiroz Silveira – CPIM/DPMUS/Ibram
Renata Pereira Passos da Silva – CESES/DDFEM/Ibram
Ricardo Alberton Fernandes – CPGII/DDFEM/Ibram

EDITORIAL

PROJETO GRÁFICO

Elisa Guimarães F. Zubcov – CPGII/DDFEM/Ibram

DIAGRAMAÇÃO E EDIÇÃO DE GRÁFICOS

Elisa Guimarães F. Zubcov – CPGII/DDFEM/Ibram
Alexandre Brito – CPGII/DDFEM/Ibram

REVISÃO

Márcia Regina Lopes – CGP/DPGI/Ibram

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com o apoio de diversos profissionais e instituições, que, em seu conjunto, conseguiram estabelecer as condições necessárias para que o Ibram pudesse levar avante o projeto da pesquisa de prospecções do campo museal brasileiro no mundo contemporâneo.

A todos os agentes envolvidos, expressamos nossa sincera gratidão:

Aos membros do Comitê de Coordenação da Pesquisa, composto por Eneida Braga Rocha de Lemos, José do Nascimento Junior, Mário de Souza Chagas, Marco Estevão de Mesquita Vieira e Maria Elisabete Arruda de Assis, como representantes do Ibram, e Frederico Barbosa da Silva, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, que conseguiram ao longo do processo superar desafios e garantir o desenvolvimento dos trabalhos.

A Frederico Barbosa, Paula Ziviani e demais participantes do Ipea, que afiançaram a acurácia da pesquisa e, em conjunto com a equipe do Ibram, o conteúdo analítico sob a perspectiva de políticas públicas.

A Ana Carla Fonseca Reis, Antonio Motta, Cláudia Sousa Leitão, José Teixeira Coelho Neto, Luiz Carlos Prestes Filho, Maria Célia Moura Santos, Maria Cristina Oliveira Bruno, Maria Olímpia Dutzmann, Myrian Sepúlveda dos Santos e Nelson Sanjad, personalidades do campo museal que aderiram ao projeto do Ibram na participação de encontro para preparar perguntas direcionadas às temáticas da pesquisa e debater a elaboração do questionário.

Aos participantes do Grupo de Trabalho constituído por representantes do Ibram para analisar as respostas do questionário e contribuir para a consolidação da pesquisa: Ana Carolina de Souza Cruz (CFF/DDFEM), Ana Carolina Silva Paulo (ASTEC/GAB), Karla Inês Silva Uzêda (CPAI/CGSIM), Marco Estevão de Mesquita Vieira (CESES/DDFEM), Marijara Souza Queiroz (CPIM/DPMUS), Mayra Resende Costa Almeida (CPAI/CGSIM), Pedro de Faria Franco Turbay (CESES/DDFEM), Rafaela Caroline Noronha Almeida (CFF/DDFEM), Ramiro Queiroz Silveira (CPIM/DPMUS), Renata Pereira Passos da Silva (CESES/DDFEM) e Ricardo Alberton Fernandes (CPGII/DDFEM).

Finalmente, queremos demonstrar nosso reconhecimento e estima aos painelistas que se dispuseram a responder ao questionário da pesquisa, pois ao compreenderem a importância do trabalho, compartilharam suas ideias, percepções e sensibilidade para com o setor museal.

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE FIGURAS

SUMÁRIO

PALAVRA DO PRESIDENTE

O FUTURO NA PERSPECTIVA DOS MUSEUS

A complexidade da cultura e da comunicação no tempo presente, em acelerado processo de transformação, já havia levado Gilles Deleuze a dizer que a questão "não é realizar potencialidades, mas concretizar virtualidades". Os desafios são imensos, e o futuro desestabiliza a sua compreensão, no bojo da velocidade com que tudo se ultrapassa. Os museus, como centros de memória, patrimônio, cultura, educação e cidadania, são o local estratégico para se prospectar o futuro, a partir da vitalidade do passado e do dinamismo do presente. A primeira pergunta incide sobre o futuro dos próprios museus. O que serão eles nessa nova era em emergência?

A experiência do museu se revigora e abre perspectivas, quando se poderia açodadamente cogitar de seu esgotamento, diante de tantos recursos tecnológicos que lançam os acervos em rede. Os museus reinventam o futuro à medida que redimensionam o presente e recuperam o passado, em diálogo com a sociedade. A visão retrospectiva neles encontrada, tendo por eixo o tempo atual, leva a prospecções pelas quais o futuro pode ganhar nitidez, ao se projetar por entre as reflexões de quem se entrega à fruição e à análise da proposta museológica.

Podemos antever o porvir dos museus, quando analisamos os processos por que passam, na atualidade, bem como a linha evolutiva percorrida. Foi por isso que o Ibram buscou a parceria perfeita do Ipea para a realização da pesquisa cujos resultados aqui se apresentam. Conhecemos mais profundamente a realidade dos museus e as possibilidades de seus desdobramentos, no rumo dos próximos anos e decênios do século XXI. Obtivemos, desse modo, dados precisos e instrumentos indispensáveis ao planejamento necessário à consecução das metas de igual forma delineadas.

Trata-se de um trabalho de colaboração entre os dois Institutos pelo qual se enfatiza a importância da pesquisa tanto quanto se fundamenta a certeza de que os museus, conscientes de sua missão, estão aptos a ampliar o lugar privilegiado que vão conquistar nos quadros da sociedade do amanhã.

ANGELO OSWALDO DE ARAÚJO SANTOS

Presidente do Instituto Brasileiro de Museus

APRESENTAÇÃO

Ao assumir a direção do Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus – DDFEM, logo após a criação do Instituto Brasileiro de Museus – Ibram (BRASIL. Lei n.º 11.904, 2009), uma das iniciativas que propus para a área foi a realização de uma pesquisa sobre a economia e o desenvolvimento sustentável dos museus brasileiros, tema inédito no campo da museologia nacional, mas que já estava previsto no rol das competências do Departamento, conforme a aprovação da Estrutura Regimental do Ibram (BRASIL. Decreto n.º 6.845, 2009).

O processo para implementar a pesquisa apresentou, contudo, dificuldades de diversas ordens, uma vez que o Ibram então se estruturava e carecia, à época, de pessoal e da logística necessária para levar avante a empreitada. Sem esmorecer, conseguimos superar obstáculos e encontrar a solução na proposta de uma ação conjunta com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, a ser conduzida pelo seu consultor técnico na área cultural, Frederico Barbosa, tão logo o DDFEM pusesse em atividade a Coordenação de Estudos Socioeconômicos e Sustentabilidade, o que não tardou a acontecer.

Este trabalho, portanto, é fruto de uma iniciativa do Ibram em parceria com o Ipea, que tem como objetivo principal apontar tendências do campo museal brasileiro a respeito de temas variados que permitam inferir possibilidades de atuação, sob diferentes cenários, num horizonte de dez anos. Estas prospecções foram desenvolvidas a partir de pesquisa realizada, sob a ótica dos cinco eixos do Plano Nacional Setorial de Museus – PNSM (i - Produção simbólica e diversidade cultural; ii - Cultura, cidade e cidadania; iii - Cultura e desenvolvimento sustentável; iv - Cultura e economia criativa; v - Gestão e institucionalidade da cultura), com atores do campo museal, organizados em um grupo amostral (painel) constituído de diretores de museus, museólogos, estudiosos e acadêmicos do setor cultural, jornalistas e agentes públicos da área.

Nesse contexto, a pesquisa coletou impressões sobre as diferentes crenças e valores que justificam os museus como objeto de política pública, assim como informações acerca de percepções a respeito de instrumentos de ação governamental ou próprios do campo. Esse conjunto de informações permitiu que, diante da realidade de nosso país, das necessidades e dificuldades existentes, pudéssemos desenvolver inferências que apresentassem imagens de futuros possíveis para o campo nos próximos anos.

Ante uma variedade de assuntos, as prospecções realizadas viabilizam uma interessante reflexão sobre o panorama futuro do setor museal sob múltiplas instâncias, além de trazerem à tona temas centrais da Política Nacional de Museus – PNM. A abordagem adotada perpassa várias áreas de interesse do campo que, analisadas em conjunto, esclarecem e apontam soluções no processo de tomada de decisão dos agentes, sem falar nas perspectivas de ação para favorecer oportunidades, circunscrever fraquezas e enfrentar ameaças. Permitem, ainda, a identificação de possibilidades de atuação no fortalecimento de políticas públicas e na melhoria da gestão planejada do futuro do museu.

É importante ressaltar que este trabalho não tem a pretensão de apontar verdades absolutas, válidas como previsões de futuro, nem mesmo de reduzir toda a riqueza do campo à visão dos painelistas. Ao contrário: espera-se que os conflitos apresentados pelas análises possam nortear debates, ações e decisões de políticas públicas favoráveis ao campo. O museu é terreno fértil para sensibilização de questões essenciais à humanidade: cultura, história, educação, ciência, tecnologia e outros, mas também deve ser local onde se percebe o passado com os olhos voltados para o futuro.

De modo geral, o balanço final dos resultados aponta para uma direção de crescimento planejado e grandes oportunidades. A continuidade e desenvolvimento do olhar público voltado aos museus tende a se fortalecer, assim como a importância dessas instituições na defesa do patrimônio cultural e na preservação da identidade cultural de nossa sociedade. Tendência bastante expressiva aqui observada é referente à responsabilidade dos próprios museus em tornar seus espaços cada vez mais democráticos e convidativos, seja por meio de inovações tecnológicas que atraiam o público jovem, seja via projetos pedagógicos consistentes ou na adoção de fontes de recursos próprias que tragam mais autonomia, independência e possibilidade de um planejamento eficaz.

O esforço de desenvolver o campo não depende apenas de um agente, mas da sinergia de todos os envolvidos no processo museal. A pesquisa de prospecção de posicionamentos e tendências para os museus brasileiros atesta essa máxima e explora caminhos para os próximos passos que poderão tomar forma e dimensão significativa para o campo museal. Acreditamos no potencial deste trabalho como instrumento de gestão e propulsor de mudanças positivas para o setor no panorama brasileiro. Boa leitura.

ENEIDA BRAGA ROCHA DE LEMOS

Diretora do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus

1. INTRODUÇÃO

A reflexão atual sobre os museus aponta para mudanças de sentido no seu papel cultural, social e econômico. É inegável a importância que os museus têm nas sociedades complexas. Não é incomum encontrar casos em que eles são acionados como recurso para alavancar processos de revitalização de áreas urbanas, consolidar roteiros turísticos e inserir cidades no circuito internacional, promover megaexposições ou grandes mostras capazes de atrair investimentos do mercado, mediar relações entre grupos, provocar politicamente, construir narrativas engajadas, favorecer o desenvolvimento de culturas e comunidades. Essas, entre outras várias questões, deslocam os museus para além das atividades de preservação e representação de valores e práticas, produção de conhecimentos, documentação, criação de narrativas, conformação de significados e os recontextualizam nas relações de poder e memória.

Os museus são tradicionalmente a "menina dos olhos" das instituições culturais. No entanto, há muitos tipos e concepções de museus. Contemporaneamente, os museus fazem parte da cultura de massa, então, a comunicação com o público torna-se um dos pontos principais de qualquer estratégia de gestão. Nem sempre foi assim. Os primeiros museus brasileiros não tinham essa preocupação com o grande público, mas com a pesquisa e com certo tipo de narrativa científica fundada nos objetos e nos acervos.

A reflexão sobre os museus envolve a ponderação política, especialmente focada na análise dos museus como parte de políticas públicas. Quais são as relações entre museus, Estado, sociedades e mercados? Essa resposta pode vir de duas formas: a partir de uma reflexão normativa – portanto, respondendo a questões sobre o que deve ser –, e outra descrevendo como as coisas são. Interessa aqui destacar a atuação do Estado e, principalmente, da política cultural, em relação ao campo e às diferentes estratégias de ação que vão surgindo, como por exemplo, a perspectiva que relaciona cultura e economia.

A história dos museus está ligada à construção de políticas patrimoniais. Começa no fim do século XVIII associando-se com os processos de construção das nações. A Nação como noção agenciadora da imaginação museal coloca acento nas coleções capazes de representar a origem das coletividades e de construir comunidades imaginárias. Os museus serviam para espelhar mundos desaparecidos e serviam às necessidades de glorificação de um passado movimentado por personagens importantes, fatos excepcionais e obras representativas. As contradições em relação aos objetivos e ao alcance das narrativas museais vão se tornando evidentes no curso do século XX, quando o espaço e a imaginação museal vão se transformando em objeto de crítica por diferentes grupos sociais.

Segundo Mário Chagas, o entendimento de que os museus "são locais privilegiados onde os objetos – itens do patrimônio material – são guardados, preservados e expostos (...), constitui o que se convencionou chamar de paradigma clássico da museologia, cujas raízes estão fincadas no mundo europeu e no século XIX". De acordo com o autor, esse paradigma atravessou o século XX e alcançou a década de 1970 e início da seguinte, tendo convivido com muitas outras formas de imaginação museológica que "participaram do jogo e contribuíram para a formação do caleidoscópio da museologia atual" (CHAGAS, 2009, p. 201).

Portanto, novas propostas de ação museológica surgem a partir dos anos 1970 e 1980. Há uma retração das narrativas centradas na unidade da "memória nacional", que esteve em voga em outros períodos, e outras narrativas, agenciadas pela ideia de diversidade, passaram a se movimentar no campo político dos museus. As mudanças de paradigma fundamentam-se na incorporação das ideias de patrimônio cultural, na ênfase em seus elementos invisíveis, nos elementos simbólicos – sua produção social, as relações de poder e memória nas quais estão envolvidos. O foco tradicional na coleção, na preservação do objeto, no discurso científico é alargado, ressaltando-se a partir de certo momento o caráter social da instituição e suas possibilidades de atuação nos processos de desenvolvimento social. Nesse aspecto, passa a ser reconhecida, no horizonte dos referenciais museais, uma pluralidade de experiências culturais passível de ser tratada do ponto de vista museológico. A integração do museu aos processos sociais locais transforma-se em tema, assim como a defesa das culturas de segmentos sociais classificados como minorias e a redefinição das práticas de interação entre museu, objeto exposto, acervo e público, questões que não eram problematizadas.

Essa nova diretriz teórico-conceitual exerceu influência na prática e no cotidiano dos museus, que passaram a organizar seus acervos e, consequentemente, seus discursos de outra forma. As relações entre passados, presentes e futuros são politizadas, o que implica dizer que as representações do passado vão cedendo ao papel dos museus como mediadores de projetos voltados para a construção da cidadania e do reconhecimento da diversidade cultural no presente.

O museu passou a ser pensado como um espaço de mediação, produção simbólica e construção social, sem mais fazer referência exclusiva à materialidade do objeto ou à virtualidade das grandes narrativas. Através de outras narrativas, agenciadas por ideias como a participação social e outras práticas de mediação, os museus se transformam em espaço público, em fórum de debate e ágora. Essa vertente se compõe inclusive dos chamados museus comunitários ou museus sociais, que possuem força política e fazem uso da memória como instrumento de afirmação de identidades e de reivindicações de toda espécie. Entretanto, as instituições museais tradicionais deslizam para práticas similares e nelas se inspiram.

Nesse aspecto, a memória mobiliza e ao mesmo tempo é acionada no presente para responder a inúmeras solicitações da agenda política e social, uma aposta que se fundamenta na crença de que o aumento da participação social gerará uma nova forma de Estado e sociedade. Identidade cultural, memória e cultura passam a ser elementos de disputa na cena política que se dá agora no campo do simbólico.

Novas posições políticas e conceituais sobre memória, patrimônio e políticas culturais determinam ações que se transformam em projetos de intervenção social, espaços de diálogo e conflito, e lutas políticas. Essas ações são justificadas pela retomada da abrangência conceitual da perspectiva antropológica de cultura, que estende a noção de cultura para além das belas-artes. A perspectiva dos direitos culturais vem para o centro do debate e da agenda política, onde o Estado é o maior responsável pela dinamização e garantia da realização desses direitos, segundo os termos da Constituição Federal de 1988.

Vale destacar que as narrativas das políticas culturais passaram a articular cultura e desenvolvimento, identidade e diversidade cultural. Ocorre uma espécie de duplo deslocamento da identidade nacional, antes defendida como unidade, para identidades no plural; depois para o reconhecimento de que elas se produzem nas relações de poder e nas relações simbólicas, portanto no campo da historicidade.

O reconhecimento das forças dinâmicas do campo museal, seja o campo das múltiplas práticas institucionais, seja o espaço dos paradigmas museológicos ou as inúmeras narrativas ou "imaginações museais", tem como finalidade contextualizar os resultados que serão apresentados adiante.

O campo museal é complexo e heterogêneo. Não esperamos reduzir essa riqueza à opinião dos painelistas mobilizados para responder às nossas questões. Esperamos que as tensões sejam o quadro de sentido para as tendências aqui apontadas.

Tampouco se espera que essas tendências sejam vistas como uma "bola de cristal" que vê o futuro. Analogamente ao que dizia Lévi-Strauss sobre os alimentos, também dizemos aqui que os resultados dessa pesquisa de prospecção "são bons para pensar", não são necessários, isto é, não são previsões e sequer precisam ser checados daqui a dez anos, devem ser úteis nas discussões do presente e na produção de futuros.

2. METODOLOGIA

METODOLOGIA DE PESQUISA: TENDÊNCIAS E PROSPECÇÕES

Esta pesquisa privilegiou o estudo de prospecção de cenário como metodologia de abordagem para descrever e analisar as tendências do setor museal, na visão de painelistas do campo.

Trata-se de uma prospecção do futuro, de como estará o setor no horizonte dos próximos 10 anos, com base na análise das circunstâncias atuais e na visão dos participantes convidados.

Antes de passarmos à descrição da forma como foi estruturada a pesquisa, bem como às diferentes etapas que a compõem, convêm destacar alguns elementos característicos da técnica de investigação escolhida.

A prospecção do futuro é considerada uma importante técnica para o planejamento e é utilizada em pesquisas que buscam captar as tendências que delineiam as principais transformações previstas para uma área específica e dentro de um determinado período de tempo.

São muitos os métodos. Aqui combinaram-se os interesses, curiosidades e reflexão política dos gestores e pesquisadores do Ibram com as preocupações e opiniões de um vasto grupo de painelistas. Esses interesses foram mediados pelo Comitê Gestor da Pesquisa (formado pelo Ipea e pela equipe do Ibram) que transformou as diferentes perspectivas e preocupações em um questionário com 63 (sessenta e três) questões.

Diferentemente de outras técnicas de pesquisa que fazem uso de grupos em interação, a prospecção por meio de questionário e direcionada a painelistas evita a interação face a face dos seus participantes, a composição e a negociação de sentidos típica desse tipo de dinâmica; a resposta individual aos questionários contorna os desvios causados pela presença de diferentes capacidades retóricas e de persuasão. A participação de um grande número de painelistas de várias regiões e em um curto período de tempo é mais uma de suas vantagens. O instrumento básico utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado aplicado aos participantes.

A amostra de respondentes consistiu em um grupo de painelistas criteriosamente selecionado em função de sua inserção especial na área, por suas capacidades, liderança, trajetória pessoal ou profissional e que por essas razões pode ser considerado como formador de opinião na área sob foco. Dessa forma, o grupo foi constituído por pessoas de um amplo e diversificado espectro de opiniões a respeito dos temas propostos.

Ao serem convidados a participar do estudo, os painelistas receberam informações sobre o seu procedimento e propósito, especificações sobre o método a ser utilizado, dados a respeito dos participantes e instruções sobre o tempo necessário para o preenchimento do questionário.

Uma vez especificados os procedimentos e confirmado o interesse em participar do estudo, foi enfatizado que, por se tratar de um estudo de tendências, os painelistas deviam responder tomando como referência a sua opinião sobre o que eles achavam que aconteceria no campo museológico nos próximos anos e não a partir do que gostariam que acontecesse.

A pesquisa foi organizada em diferentes etapas, no primeiro momento foi estruturado um comitê gestor responsável pela condução das atividades. Esse comitê foi composto por um grupo de coordenação da pesquisa – constituído por membros da equipe do Ipea e do Ibram, conforme mencionado – e por um comitê assessor com funções executivas e técnicas. As funções desse comitê geral consistiram na:

- Elaboração da proposta de trabalho;
- Delimitação das áreas temáticas e principais problemas que seriam objeto da pesquisa (valores sociais sobre museus, organização e estrutura, política de museus, financiamento, gestão, recursos humanos, por exemplo);
- Elaboração dos critérios e escolha dos painelistas;
- Elaboração do cronograma/calendário da pesquisa;
- Elaboração e distribuição do questionário de pesquisa;
- Estímulo à adesão dos painelistas na resposta ao questionário;
- Desenho da estrutura deste relatório final.

Na segunda etapa, foram definidas as áreas temáticas que seriam abordadas pela pesquisa, seguida da listagem de 200 pessoas que comporiam o grupo de painelistas. Os critérios adotados para a seleção dos painelistas levou em consideração que esses deveriam ser: lideranças políticas; gestores de museus públicos e privados; gestores de sistemas regionais de museus; empresários; pesquisadores e docentes do setor; profissionais de museus; organizações civis; e representantes de comunidades com experiências singulares na área museológica. Uma vez definido o grupo, cada integrante recebeu uma carta-convite com explicações sobre os aspectos metodológicos, informações sobre o sigilo das opiniões e pedido de autorização para que os nomes fossem divulgados ao final da pesquisa.

Concomitante a essa etapa, foram definidas as áreas temáticas e os principais problemas que seriam abordados pelo estudo. Em seguida, foi elaborado o questionário com a participação de alguns dos painelistas selecionados para compor o grupo, que contribuíram na elaboração de questões para cada um dos eixos do Plano Nacional Setorial de Museus – PNSM. Esse grupo menor composto exclusivamente para a elaboração do questionário também respondeu as perguntas posteriormente.

Concluídos estes estágios, a pesquisa previu a resposta ao questionário organizado pelo grupo coordenador e assessorado pelo comitê assessor. Explicados tais procedimentos, passamos a seguir a apresentação da análise do conjunto dos dados e os principais resultados organizados pelo grupo coordenador apoiado pelo comitê assessor.

3. RESULTADOS

PROSPECÇÕES DO SETOR MUSEAL BRASILEIRO: RESULTADOS DA PESQUISA

As estratégias e táticas para a consolidação de políticas para os museus foram móveis ao longo do tempo. Os museus brasileiros conviveram com os ciclos de centralização e descentralização política. A ideias dos museus locais, regionais ou nacionais cruzaram o debate; tocaram-nos questões a respeito do papel da história, da arte erudita, da cultura popular, da ciência, da indústria, da educação. Agregaram-se debates a respeito das relações da memória e dos museus com a economia, com o turismo e com o entretenimento. Acrescentaram-se as discussões a respeito do papel do Estado, dos mercados e das comunidades como instâncias mobilizadoras de recursos e definidoras de estratégias políticas gerais para os museus, não menos importantes foram os debates a respeito do lugar dos objetos, das narrativas e da produção social da memória.

Os museus brasileiros mantiveram uma relação curiosa com as ideologias políticas. A cultura foi instrumento de projetos pedagógicos do Estado, das ideologias de tipo *nation-building* e *state-building*[1] e depois manteve relações com os processos de democratização e participação social. Esses elementos contextuais e históricos se constituíram em parte da comunidade imaginária (valores, crenças, imagens, conceitos etc.) com as quais os museus mantiveram denso diálogo histórico.

As transformações das configurações políticas e ideológicas implicaram em uma profunda revisão do mapa simbólico e operacional pelos quais se movimentam os museus. Hoje, o patrimônio cultural dialoga com a diversidade e representa identidades que se percebem como parte de processos dialógicos. As fronteiras simbólicas entre Estado, comunidades nacionais e economia não estão estabilizadas. Os recursos financeiros, humanos e tecnológicos devem ser redimensionados em função dessas transformações e ressignificações.

O futuro é incerto, os limites políticos, econômicos e simbólicos das nações e das comunidades se movem. As políticas brasileiras podem ganhar diferentes configurações em consonância com o quadro político e ideológico assumido no contexto da internacionalização da economia e das trocas simbólicas. O horizonte está aberto para configurações políticas com forte presença de museus de proximidade ligados a instituições autárquicas e descentralizadas, cujos objetivos relacionam-se com reconhecimento, inventariação, divulgação, educação das populações e identificações de soluções de desenvolvimento da cultura local.

1 No campo das ciências sociais, de maneira mais ampla, os termos *nation-building* e *state-building* referem-se à relação entre Estado e sociedade nos processos de conformação dos Estados nacionais, bem como à implementação de instituições políticas e governamentais que dão corpo à Nação.

Há também fortes possibilidades de dinamização e resgate de políticas de representação da identidade nacional através da ideia de "museus-projeto-nacional" e de complexo sistema descentralizado e articulado local, regional e nacionalmente. Uma terceira possibilidade, traçada ainda no contexto de tipos ideais, é a da existência dos museus como instituições sociotécnicas, isto é, articuladas em redes relativamente estáveis, portadoras de práticas narrativas e técnicas móveis, dispersas, locais e capazes de se associarem de forma tática e estratégica às diferentes necessidades e contextos. Obviamente, a realidade é o lugar das "mestiçagens", "hibridismos" e cooperação entre projetos complementares e, embora os tipos apresentados contenham políticas e soluções divergentes, há uma grande possibilidade de fecundação prática e cruzada.

Todas essas reflexões têm como pano de fundo o questionamento sobre qual deve ser o papel do Estado em estruturar e propor políticas culturais voltadas para os museus e áreas correlacionadas. Ou seja, qual é o paradigma que está por trás ou que direciona a conformação das políticas para o setor. Não é tarefa simples desvendar ou apontar as melhores propostas de intervenção, já que o setor apresenta problemas complexos, é composto de diferentes olhares, onde cada qual defende seu ponto de vista e, consequentemente, avalia o campo com base nas suas próprias concepções. Daí porque nem sempre há consenso entre as avaliações dos painelistas, sobretudo porque são diferentes também as concepções de museus que pautam as respostas de cada um, como também são múltiplos os olhares sobre questões como democratização e democracia cultural – ideais que vêm legitimando nos últimos tempos ações do poder público.

Assim, apresenta-se a seguir os principais resultados da pesquisa sobre a qual os painelistas consultados manifestaram não o que gostariam que acontecesse ou o que recomendariam como política cultural a ser seguida, mas o que, segundo a percepção de cada um, poderá ocorrer nos próximos 10 anos no setor museal.

3.1 O PAPEL DO ESTADO NO CAMPO DAS POLÍTICAS CULTURAIS: OS DIREITOS CULTURAIS, A DIMENSÃO SIMBÓLICA, ECONÔMICA E A DIVERSIDADE CULTURAL

A Constituição Federal de 1988 colocou, pela primeira vez, os direitos culturais no rol dos direitos fundamentais e os relacionou aos princípios do desenvolvimento, do respeito à diversidade e da valorização das culturas formadoras da sociedade brasileira. A Constituição faz referência à cultura em vários dos seus artigos, reconhecendo-a em sua pluralidade e diversidade. Dentre as várias referências, citamos o artigo 23 que estabelece:

> É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:
>
> I - zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;
>
> II - cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;
>
> III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;
>
> IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;
>
> V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência.

Apesar da Constituição de 1988, relativamente recente, a formulação dos direitos culturais esteve, muito antes, presente na pauta de documentos internacionais importantes para as diretrizes e regulamentações da área cultural. Os direitos culturais foram uma ampliação dos direitos humanos, que surgiram logo após os acontecimentos da Segunda Guerra Mundial. Assim, desde a Declaração Universal dos Direitos do Homem da ONU, em 1948, a cultura passou a ser pensada como direito, sendo os direitos culturais elevados à categoria de direitos fundamentais da pessoa humana e, como direito, podem e devem ser exercidos e exigidos.

Os direitos culturais vão desde o direito à produção cultural, passando pelo direito de acesso à cultura e chegando ao direito à memória. Associam-se, portanto, às artes, à memória e à transmissão de saberes constitutivos de identidades individuais e coletivas, saberes que permitem a atuação no presente. Além desses pontos, também fazem referência à liberdade de engajar-se em qualquer atividade cultural, o que abrange não apenas as artes e as belas-artes, como também a cultura do cotidiano e a multiplicidade dos modos de vida existentes. Os direitos culturais ligam-se à democratização das condições de preservação, dinamização e desenvolvimento de formas de expressão da diversidade das memórias coletivas que estão, por sua vez, vinculadas a suportes materiais e imateriais. De maneira objetiva, os direitos culturais referem-se basicamente ao direito de participar da vida cultural. Contudo, vale perguntar a quem pertence o dever de garantir tais direitos?

3.1.1 FORTALECIMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS

A maior parte dos painelistas colocou o Estado como peça central no fortalecimento das políticas públicas para o setor cultural nos próximos 10 anos. Isso porque 39,9% dos painelistas afirmaram que o fortalecimento das políticas culturais será extremamente prioritário, enquanto que 20,8% afirmaram que será muito prioritário e 27,9% afirmaram que será prioritário. Apenas 10,9% afirmaram que será pouco prioritário e 0,5% afirmou que não será prioritário, conforme dados apresentados no gráfico 1. Isto é, existe uma tendência entre os painelistas em acreditar que haverá um fortalecimento no campo das políticas públicas culturais por parte do Estado, reforçando a visão de ele ser como peça central no campo das políticas culturais.

No que se refere às políticas públicas brasileiras de cultura voltadas especificamente para os museus, desde 2003, o setor vem desenvolvendo ações relevantes para a institucionalização do campo e, consequentemente, para a consolidação de uma política nacional para o setor museológico. Destaca-se a criação de uma legislação própria, iniciada com a Política Nacional de Museus, e que avança com a criação de instrumentos para o fortalecimento e dinamização do setor, como o Sistema Brasileiro de Museus e a elaboração do Estatuto de Museus. Dentre outras iniciativas, ressalta-se também a criação do Ibram, um órgão específico para fomentar e valorizar as atividades museais; assim como a criação do Fórum Nacional de Museus e a elaboração do Plano Nacional Setorial de Museus, um conjunto de propostas que compõe a agenda política do setor até 2020. Esse aparato redimensionou o campo dos museus, não somente em termos conceituais e legislativos, mas também sob o aspecto financeiro, em função da maior disponibilidade de recursos para investimentos, por meio de editais e pelo maior número de projetos de museus beneficiados pelo mecenato. Essas ações colocam o Estado como um dos pilares primordiais para a estruturação do campo e que, na opinião dos especialistas, continuará a se confirmar na próxima década.

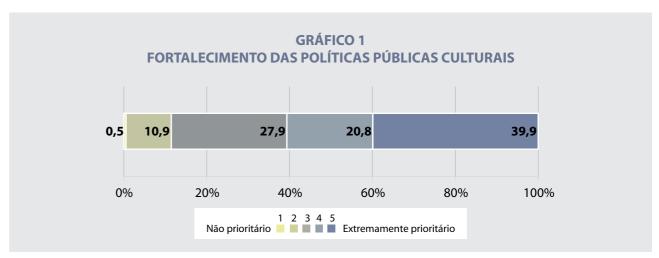



Figura 1: Fortalecimento das políticas públicas culturais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.1.2 DIREITO À MEMÓRIA

No campo dos direitos culturais, inclui-se o direito à memória. A memória é tida como um elemento essencial para a constituição da identidade social, dá sentido de pertencimento e produz significados. É por meio da memória que o sujeito é capaz de referenciar-se, relacionar-se e dar sentido à vida em coletividade. Vários museus surgiram como parte de um projeto de criação de memórias coletivas, espaços tidos pela literatura como "lugares, centros ou casas de memória", que emergem com

a função específica de manter viva a história e a cultura. É nesse sentido que, na visão do campo, o museu se torna um espaço relevante para a garantia do direito à memória coletiva, uma vez que são instituições culturais que lidam com significados simbólicos, construções sociais e representações coletivas que reproduzem discursos e narrativas que fazem referência à história.

Ao considerar atividades que desenvolvidas pelos museus que contribuem para a garantia do direito à memória obtém-se o resultado apresentado no gráfico 2.

Item	1	2	3	4	5
Preservação do patrimônio museológico	1,1	2,2	5,5	12,6	78,7
Atividades educativas	1,1	2,2	6,0	21,3	69,4
Atividades culturais	1,1	0,5	9,3	31,7	57,4
Realização de exposições	1,6	1,6	10,9	36,1	49,7
Disponibilização de espaço de convivência	1,6	8,2	20,2	36,1	33,9
Formação de públicos	1,1	3,8	15,3	27,3	52,5
Democratização do acesso aos acervos	2,2	1,6	6,6	23,5	66,1
Disseminação de imagens dos acervos	2,2	7,7	14,8	25,1	50,3
Realização de pesquisas	3,8	2,7	12,0	22,4	59,0

Figura 2: Direito à memória
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

A preservação do patrimônio museológico é vista por 78,7% dos painelistas como uma atividade a ser desenvolvida pelos museus com alto grau de importância para a garantia do direito à memória, sendo que apenas 1,1% dos participantes da pesquisa acredita que tal ação não tem relevância para a garantia desse direito.

A dimensão educativa dos museus tem relação com a perspectiva do museu como uma instituição comprometida com a transformação social, com a formação dos indivíduos e com a cidadania. Os museus não são meros repositórios de objetos, mas têm um papel social mais amplo.

Na opinião de 69,4% dos painelistas, as atividades educativas são importantes ações a serem desenvolvidas pelos museus e que podem contribuir para a garantia do direto à memória. Para 66,1% deles, a democratização do acesso aos acervos é uma atividade de grande relevância a ser desenvolvida pelos museus que contribuirá para a garantia do direito à memória. As respostas apontam claramente para outras estratégias dos museus: realização de pesquisas (59%) e disseminação de imagens de acervo (50,3%), atividades consideradas tradicionais dos museus, dentre outras, tais como atividades culturais complementares (57,4%), formação de públicos (52,5%), disponibilização de espaços de convivência (33,9%). A realização de exposições que ficou com 49,7%, percentual alto, mas pouco expressivo, dada sua importância nos processos museais.

3.1.3 DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO

O acesso à cultura, *caput* do art. 215 da Constituição Federal, é um dos problemas centrais das políticas culturais e, no caso dos museus, uma de suas principais tarefas. A democratização, normalmente, parte do pressuposto de que só tem acesso à cultura uma pequena e específica parcela da população, fazendo-se necessário reverter o quadro e superar tais desigualdades. Sem entrar no mérito sobre qual o tipo de cultura as políticas de democratização favorecem, o gráfico 3 apresenta o grau de importância atribuído pelos painelistas para cada item.

Em relação a esses itens, 75,4% apontaram a necessidade de garantir acesso a portadores de necessidades especiais e 74,3% a ampliação dos recursos públicos como as ações de maior importância para democratizar o acesso aos museus.

Além desses itens, outros que se sobressaem são a utilização de novas mídias e tecnologia e a reformatação mais atrativa das exposições permanentes. As práticas contemporâneas dos museus têm procurado cada vez mais se fazer valer de técnicas e recursos sofisticados que tornam as exposições mais atrativas para uma gama maior de pessoas. Alguns autores do campo defendem que o acionamento de tais métodos tem como pano de fundo a sedução do público pela espetacularidade das exposições e, principalmente, dos recursos multimídia utilizados. Na visão desse grupo, tais práticas são garantia do aumento do acesso de um público específico aos museus que não tem o hábito de frequentar tais espaços. Essa visão se confirma como uma tendência, já que tornar as exposições permanentes mais atrativas é uma ação considerada com alto grau de importância para a democratização do acesso aos bens culturais na opinião de 69,4% dos painelistas.

Também podemos observar que a entrada gratuita às instituições museológicas será uma prioridade para a democratização do acesso aos bens culturais para apenas 39,9% dos painelistas, uma vez que durante muito tempo chegou-se a acreditar que a gratuidade do ingresso seria suficiente para garantir o acesso à cultura de camadas da população que não costumavam frequentar cinemas, teatros, espetáculos e, sobretudo, museus. Estudos já reforçaram que a entrada gratuita não diversificou o público frequentador, mas apenas fez com que as pessoas que normalmente já se faziam presentes deixassem de pagar pela entrada. Contudo, apesar de a maioria dos especialistas não achar que a entrada gratuita será uma ação tão importante para a democratização do acesso nos próximos 10 anos, 59% são da opinião de que os ingressos com preços acessíveis têm alto grau de importância.

Outro item que merece destaque é a ampliação do horário de visitação, já que apenas 29,5% dos painelistas acreditam que tal ação contribuirá para a democratização do acesso aos bens culturais, visto que a maioria das pessoas trabalha no horário comercial.

A criação de museus comunitários, embora bem votada (41,5%), não figurou entre os quesitos mais importantes para a democratização de acesso à cultura. A ação da museologia de ir às comunidades, inserir-se em um determinado público, ficou abaixo, no ranqueamento observado, de outras opções colocadas em sua perspectiva oposta, qual seja a de atrair o público para dentro do museu. Essa constatação, no entanto, carece de mais informação para se poder afirmar que a museologia social é uma parte do campo ainda não consagrada como prioritária ou se, na visão de quem trabalha com museu (respondentes do questionário), talvez não seja consenso a ideia de que a criação de museus comunitários amplie, de fato, o acesso à cultura.

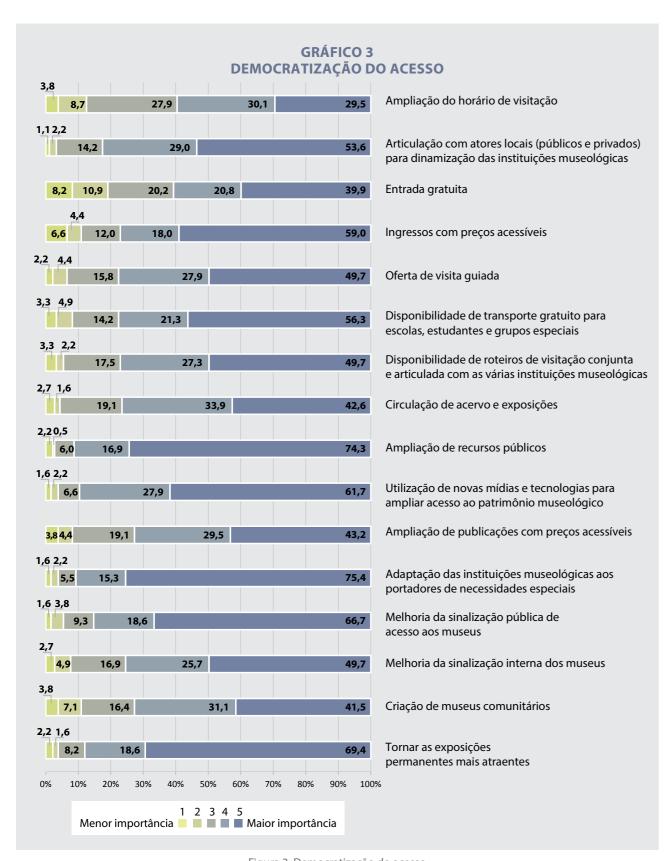



Figura 3: Democratização do acesso
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.1.4 IMPACTO DAS ATIVIDADES MUSEAIS

Sobre os impactos decorrentes das atividades museais, no que se refere às demandas contemporâneas de entretenimento e às necessidades nacionais de democratização da cultura, 66,1% dos painelistas atribuíram maior grau de importância para a criação de novos espaços de lazer e cultura, conforme especificado no gráfico 4.

A ampliação do processo educativo informal tem alto grau de importância para uma parcela de 62,8% dos painelistas. Já a promoção da qualidade de vida é um impacto proveniente das atividades museus com maior grau de importância para 62,3% dos painelistas. Para 61,2% dos painelistas as atividades museais terão maior grau de importância no fortalecimento da indústria do turismo nos próximos 10 anos. Interessante notar que, apesar das visões que defendem que os museus são peças importantes para a contribuição do desenvolvimento local de algumas regiões, apenas 37,2% dos painelistas atribuíram maior grau de importância para o item fortalecimento local de micro e pequenas empresas setoriais como impacto decorrente das atividades museais.

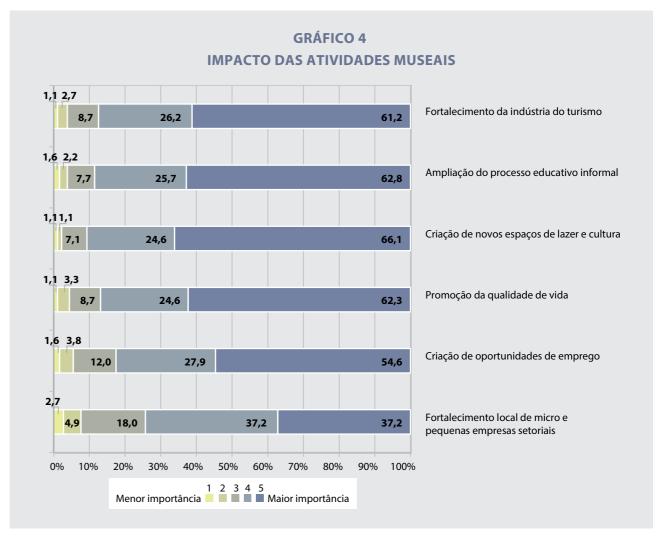



Figura 4: Impacto das atividades museais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.2 CULTURA, CIDADE E CIDADANIA

Os processos de democratização abriram espaços nas diferentes instituições museais reposicionando-as em relação à participação social, em relação às minorias, à diversidade cultural e às narrativas totalizantes sobre a Nação. A vontade política por unidade, plasmada na ideia de comunidade nacional, cede espaço ao pluralismo e à diversidade cultural em toda sua força.

Contemporaneamente, as atividades dos museus voltam-se para o público, centram-se na comunicação através das exposições. No entanto, as atividades que permitem que objetos e acervos selecionados cheguem até a exposição são complexas: cuidados técnicos com acervos, tais como conservação, desinfecção, proteção, restauração, classificação, produção de registros e inscrições, pesquisas, intercâmbio, divulgação, seleção a partir do plano de exposição, divulgação, realização de atividades expositivas combinadas com audiovisual, música, visitação guiada.

A década de 1970 foi marcada por importantes mudanças políticas e sociais e por inflexões no campo teórico e das práticas museais. A museologia praticada nos decênios seguintes foi renovada pelo Movimento Internacional da Nova Museologia – MINOM. Todavia, tal reconhecimento implica em outro: as práticas não se movimentam em bloco coeso e linear na adoção de novas teorias e experimentos. As práticas combinam e hibridizam. Por essa razão, pode-se dizer que a nova museologia, gerando novo enraizamento, contaminou e fecundou narrativas e experiências museais. Sem muito erro, pode-se dizer que experimentações práticas comunitárias, populares e inovadoras encontraram o solo fértil da museologia clássica e tradicional. Novas práticas insinuaram novas relações entre as atividades profissionais, as pesquisas, as atividades educacionais, os objetos, os públicos, as formas de comunicação e as significações político-sociais dos museus.

Dentre os múltiplos desafios contemporâneos das instituições museológicas encontram-se questões relacionadas às políticas de inclusão social, à ampliação das possibilidades de ação cultural dos museus para além das atividades consagradas de acervo e exposições e à proposta de se pensar práticas mais vivas e plurais, que abranjam diferentes versões do modo como a sociedade imagina seu nascimento, sua dinâmica cultural, seus valores. São pontos que encontram eco na proposta de museologia social, uma perspectiva que busca acompanhar o movimento de mudanças ocorridas na sociedade, a partir da tentativa de relacionar o museu com o território do seu entorno, numa interação da instituição com a comunidade local.

A concepção do museu não como uma instituição cultural fechada sobre si mesma, mas como um espaço aberto para a integração e desenvolvimento do contexto social em que está inserido, abre margem para articular as ações museológicas a possibilidades infinitas de intervenções.

3.2.1 MUSEU COMO AGENTE DE POLÍTICAS MUNICIPAIS

As ações museais são realizadas nos municípios com todas as peculiaridades socioeconômicas e culturais. É uma potencialidade concreta que as instituições museológicas se transformem gradualmente em agentes catalisadores de transformações dos contextos urbanos onde se inserem, especialmente ao estabelecerem interfaces com outras políticas urbanas. Na visão dos painelistas, a atividade de salvaguardar o patrimônio e, por indução, o direito à memória, cumpre uma função de política pública do município. Nesse sentido, 78,7% dos painelistas enfatizaram a importância dos museus como agentes de preservação do patrimônio municipal urbano. Também enfatizaram como importantes as ações de educação integradas aos museus (73,2%), reafirmando o potencial social e culturalmente transformador das instituições museais.

As questões ligadas às externalidades, ou seja, aos benefícios gerados pelas atividades de produção ou consumo exercidas pelo museu que causam impactos a terceiros, também se sobressaem na visão dos painelistas. Destaca-se a ênfase nas ações de turismo integradas aos museus que, para 69,9% dos painelistas, é a iniciativa que mais prosperará em termos de impacto extramuros do papel do museu como agente de políticas públicas do município. Outras consequências positivas involuntariamente provocadas pelos museus, com as quais o município poderá se beneficiar, foram apontadas em termos de infraestrutura urbana com alto grau de importância a serem desenvolvidas pelos municípios nos próximos 10 anos. São elas: garantir condições de segurança do visitante e do patrimônio museológico (67,8%); revitalizar e requalificar o entorno dos museus (65,6%); melhorar o transporte entre os vários pontos da cidade e os museus (62,3%); e melhorar a sinalização urbana para acesso aos museus (57,4%), conforme o gráfico 5.

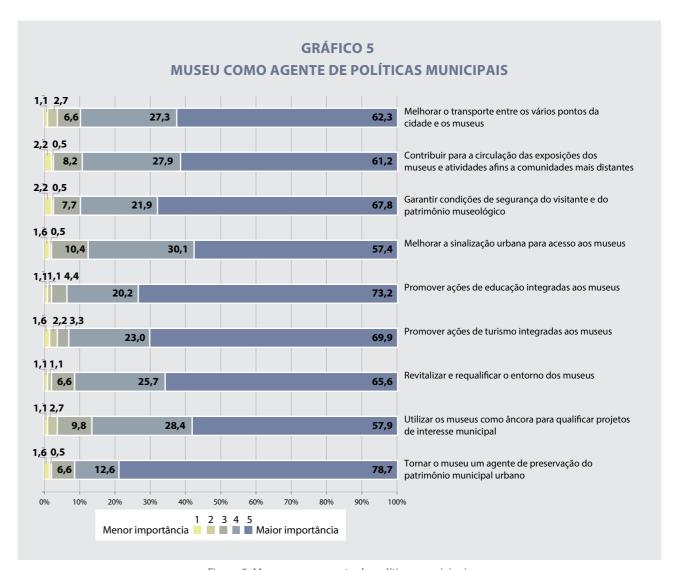



Figura 5: Museu como agente de políticas municipais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.2.2 PAPEL DA MUSEOLOGIA SOCIAL

Existem muitos tipos de museus e, em cada museu, diferentes possibilidades de organização das exposições. A comunicação nos museus resulta de complexa produção social. Essa articula profissionais e aciona redes de atores cuja participação influencia, por sua vez, as narrativas museais escolhidas. Essas redes de atores envolvem relações de poder e significados, reconhecimentos e desconhecimentos, memórias e esquecimentos de processos complexos que não podem ser controlados por nenhum ator em específico.

Os museus estão presentes no imaginário como lugares de acúmulo de quinquilharias e curiosidades. As coleções de objetos articulam narrativas a respeito do passado e "inventariam" sentidos a respeito de fatos históricos, da produção simbólica e tecnológica dos grupos sociais e dos seus modos de viver. Muitas vezes os museus consideraram seu "objeto" a partir de visões pré-concebidas, tratando outras culturas a partir de ideias eurocentradas, a exemplo das narrativas evolucionistas que opuseram sistematicamente a civilidade contra a barbárie, o primitivismo contra a complexidade, a alta tecnologia contra o atraso, a cientificidade contra ignorância. Contemporaneamente, os museus adquiriram outros sentidos; envolvem e produzem contranarrativas capazes de politizar e devolver às comunidades os espaços simbólicos do reconhecimento e protagonismo político.

Os painelistas avaliaram com otimismo os novos rumos que serão dados aos museus e às suas relações com o contexto social a partir da proposta da museologia social nos próximos anos. 67,8% dos painelistas concordam totalmente e 27,9% concordam parcialmente, e apenas 0,5% discorda totalmente da afirmação de que a museologia vai ampliar o processo de inclusão social, segundo dados apresentados no gráfico 6.

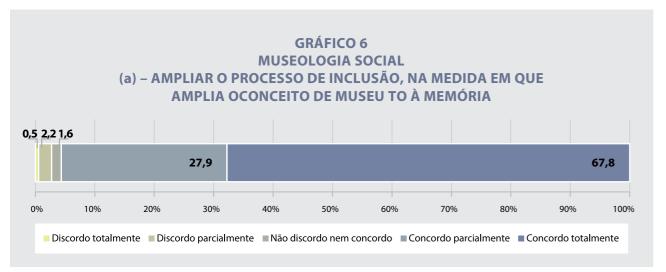



Figura 6: Museologia Social (a) – Ampliar o processo de inclusão, na medida em que amplia o conceito de museu
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Na concepção do grupo, a tendência segundo a maioria dos painelistas (87,4%), será de que a museologia social adquira uma configuração tal que permitirá às comunidades um espaço para a reflexão sobre sua história e memória. Somados os painelistas que concordam totalmente e parcialmente, 98,9% dos participantes da pesquisa acreditam que a museologia social poderá adquirir essa configuração nos próximos dez anos, conforme dados apresentados pelo gráfico 7.

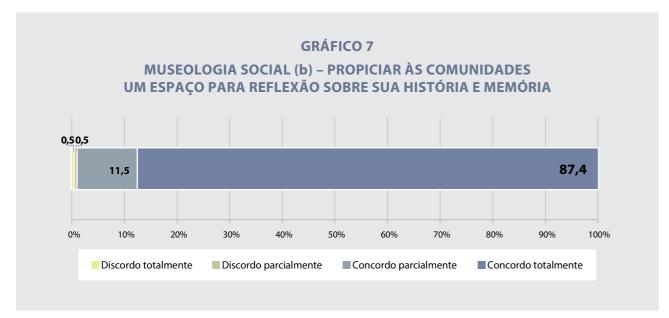



Figura 7: Museologia Social (b) – Propiciar às comunidades um espaço para reflexão sobre sua história e memória
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Há uma forte corrente que defende a integração do museu e do patrimônio à economia do país, e que sustenta que as instituições museológicas podem contribuir para promover a geração de emprego e renda. De fato, se somados os painelistas que concordam totalmente e parcialmente, 89,6% acreditam que a museologia social poderá propiciar às comunidades um meio para desenvolver formas de produção e geração de emprego e renda, conforme especificado no gráfico 8.

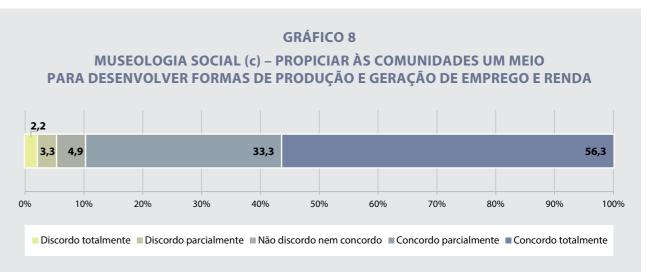



Figura 8: Museologia Social (c) – propiciar às comunidades um meio para desenvolver formas de produção e geração de emprego e renda
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Outra configuração que a museologia social poderá adquirir nos próximos 10 anos, na visão dos painelistas, é a de permitir à comunidade uma maior integração com outros segmentos da população, diminuindo a segregação social, uma vez que 65,6% dos participantes da pesquisa concordam totalmente e 27,3% concordam parcialmente com a afirmação, segundo o gráfico 9.

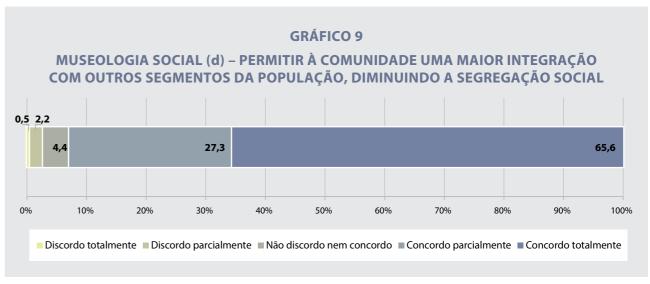



Figura 9: Museologia Social (d) – permitir à comunidade uma maior integração com outros segmentos da população, diminuindo a segregação social
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Por fim, se somados os painelistas que concordam totalmente e os que concordam parcialmente, 93,5% acreditam que a museologia social tenderá, na próxima década, a possibilitar práticas alternativas de turismo, evitando a visão folclorizada das comunidades, conforme exposto no gráfico 10.

Figura 10: Museologia Social (e) – possibilitar práticas alternativas de turismo evitando a visão folclorizada das comunidades
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.2.3 ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DOS MUSEUS COMUNITÁRIOS

A criação de museus comunitários e de processos museais que envolvem experiências coletivas é umas das prioridades governamentais para o campo, o que é confirmado pelas inúmeras medidas para estimular o aumento de tais iniciativas por meio de editais e ações específicas.

No que se refere à sustentabilidade desses museus, os painelistas ordenaram as principais estratégias a serem adotadas nos próximos anos, conforme os dados apresentados no gráfico 11.

A estratégia considerada com maior prioridade pelos painelistas para a sustentabilidade dos museus comunitários foi a de incentivar a adoção dos museus comunitários pela iniciativa privada (23%), seguida de capacitar pessoal para o desenvolvimento e gestão de projetos (19,7%).

Contudo, a elaboração de juízos sobre prioridades, nesse caso especialmente, é muito complexa, pois envolve a fixação de parâmetros para a ponderação. Por exemplo, conforme apontado inicialmente, há uma ênfase preliminar na priorização da opção de incentivar a adoção de museus comunitários pela iniciativa privada como estratégia máxima, mas a ideia de instrumentalizar e capacitar os museus comunitários para atuarem com maior independência e se autocuidarem mostrou-se mais consistente na avaliação dos painelistas. Isso porque, se somadas as opções de resposta cinco, seis e sete, considerando sete a de maior prioridade conforme legenda apresentada no gráfico 11, a ordem inicial é alterada; isto é, mantém-se a capacitação de pessoal para o desenvolvimento e gestão de projetos (54,1%) como primeira alternativa na visão dos participantes da pesquisa, seguida da estratégia de realizar convênios e parcerias com universidades (49,2%) e promover ações dos museus associadas a Arranjos Produtivos Locais – APL (42,6%). Dessa maneira, o que se releva aqui é que as duas formas envolvem um julgamento por parte dos painelistas a respeito da necessidade de se articular estratégias que permitam aos museus dependerem menos de recursos públicos. Nesse caso, as três primeiras assertivas vão nessa direção, uma vez que a estratégia de subsidiar museus comunitários com recursos públicos passa a ser a quarta alternativa na ordem de prioridades.

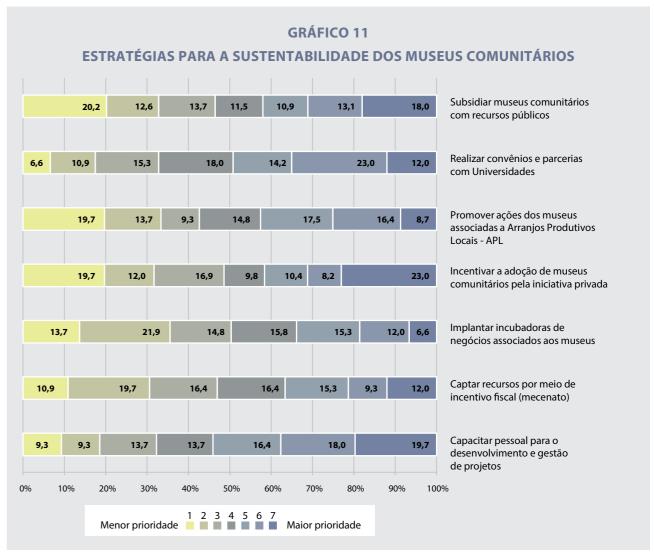



Figura 11: Estratégias para a sustentabilidade dos museus comunitários
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.2.4 REGIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS

Sobre o processo de regionalização da Política Nacional de Museus, 77,6% dos painelistas disseram que a sua efetivação será mais propensa a partir de ações de desenvolvimento de parcerias com as secretarias de cultura dos estados, municípios e Ibram. Ainda com base nas informações do gráfico 12, 66,7% atribuíram maior valor à ação de desenvolvimento de parcerias entre as secretarias de educação dos estados, municípios e Ibram como meio de efetivação e estímulo à regionalização da Política Nacional de Museus. E outros 61,7% atribuíram maior valor à ação de dotação orçamentária dos governos estaduais e municipais.

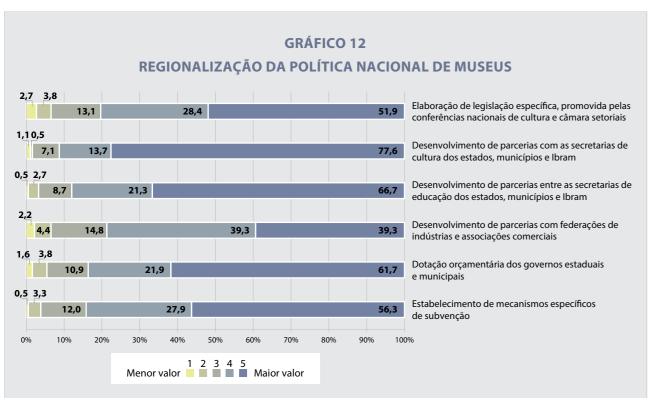



Figura 12: Regionalização da política nacional de museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.2.5 MANUTENÇÃO DOS PONTOS DE MEMÓRIA

Fundamentado pela perspectiva da museologia social, o governo federal, via Ibram, criou o Programa Pontos de Memória, uma parceria com o Programa Mais Cultura e o Cultura Viva, do Ministério da Cultura, com o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci/Ministério da Justiça) e com a Organização dos Estados Ibero–americanos – OEI. O programa tem como objetivo principal incentivar iniciativas de práticas museais dedicadas à memória social desenvolvidas por grupos, coletivos, povos e comunidades a partir da sua própria concepção, origem e valores.

No que se refere à manutenção desses espaços e museus, por parte dos estados e municípios, as respostas apontam para diferentes caminhos. Ou seja, a opinião dos painelistas ficou dividida sobre a tendência para a sustentabilidade e a manutenção desses museus criados a partir dos projetos e ações dos Pontos de Cultura e Pontos de Memória, voltados para a preservação da memória das comunidades e dos diversos grupos da sociedade civil. Isso porque, segundo o gráfico 13, 39,9% acreditam que não há como prever de que forma será a manutenção desses espaços e 23%

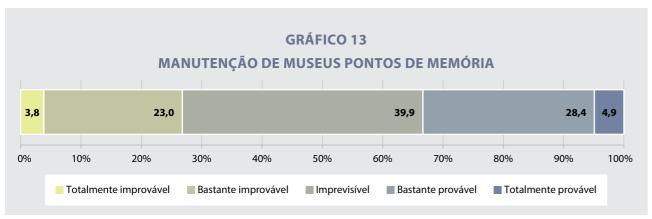



Figura 13: Manutenção de museus pontos de memória
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

acham bastante improvável que os estados criem mecanismos para participar da manutenção desses lugares, enquanto que 28,4% acreditam que isso é bastante provável.

3.2.6 AMPLIAÇÃO DA INCLUSÃO SOCIOCULTURAL

As transformações no campo da museologia seguem tendências que se voltam para a concepção do museu não mais como uma instituição distante, preocupada exclusivamente pela apropriação de objetos para fins de ordenação, classificação e organização de um tipo de conhecimento. Tal abordagem está mais voltada para as relações orgânicas em que o museu é capaz de estabelecer com o contexto social em que está inserido. Nesse sentido, é natural esperar que as instituições museológicas se envolvam em ações de maior integração das comunidades com museus e nos seus laços de sociabilidades e identidades. A respeito da atuação dos museus em processos de inclusão sociocultural, o gráfico 14 demonstra que a maioria dos painelistas (58,5% acham bastante provável e 26,8% acham totalmente provável) é da opinião de que a política museal promoverá a inclusão sociocultural.

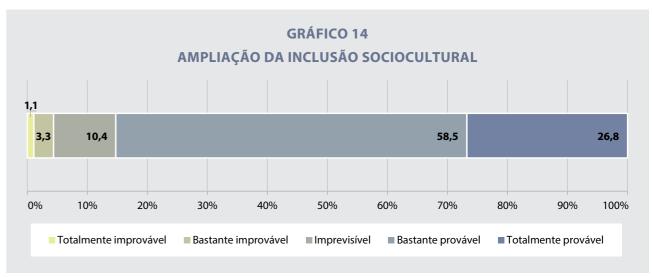



Figura 14: Ampliação da inclusão sociocultural
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.3 CULTURA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS

Os museus e as concepções a respeito deles evoluíram consideravelmente nos últimos decênios. As preocupações sociais, o desenvolvimento turístico e econômico, tal como a capacidade dos museus em se comunicar com grandes públicos, passaram a dialogar com as questões tradicionais de acervos e conservação patrimonial. O Estado contribui para o desenvolvimento da infraestrutura museal, tanto no financiamento quanto na manutenção de condições sociais e econômicas que permitem fluxos sustentáveis de turistas. Mas, paralelamente, há uma profunda transformação nos valores, tecnologias e cultura organizacional dos museus. A partir dos antigos quadros funcionais puramente administrativos e em número restrito, se recoloca a necessidade de gestão por equipes multidisciplinares e com diferentes formações técnicas e científicas. O interesse econômico e os desafios de comunicação com grandes públicos encorajam mudanças profundas nas concepções e na gestão dos museus. O mix entre museus públicos e privados vai ganhando novos contornos e, possivelmente, emergem novas práticas.

A sustentabilidade dos museus é uma questão sempre em voga uma vez que a maioria das atividades museológicas não está voltada para a geração de receitas e de recursos financeiros. A reflexão em torno de tal questão normalmente se divide entre a necessidade da presença do Estado como promotor de museus por meio do aporte

financeiro para a garantia da sua sobrevivência; da inevitabilidade atual das instituições museológicas passarem a buscar a geração de receitas próprias por diferentes caminhos; e do relevante papel a ser desenvolvido pela iniciativa privada nas parcerias que garantam instituições mantenedoras dos espaços e acervos. Nesse aspecto, existem três possibilidades de intervenção em seus processos administrativos e de gestão das instituições museológicas. São elas, o provimento exclusivamente público, onde o Estado é o único provedor; a gestão privada, em que a iniciativa privada dita todas as regras e define as prioridades das ações; e, por fim, a parceria público-privada, em que a provisão é dividida entre o Estado e a iniciativa privada, como já vem ocorrendo em outros campos da gestão cultural.

Em cada forma de provisão os museus passam a ter graus diferentes de autonomia no que se refere ao cumprimento de suas funções e realização de suas atividades-fim. O termo "parceria público-privada – PPP" aqui referido deve ser entendido na sua concepção mais ampla – *lato sensu* –, ou seja, como uma concertação entre o Estado e as organizações privadas, com ou sem fins lucrativos, para alcançar finalidades públicas mediante contratos de gestão ou concessão de serviços para a sociedade civil. O aparte é importante para evitar possível mal entendido com expressões particulares tais como "termo de parceria", nome que caracteriza o contrato firmado entre o ente público e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP; "parceria público-privado", denominação dos contratos assinados com empresas privadas para realização de investimentos de grande vulto; e "acordo de resultados", nome da ferramenta de gestão usada na Administração Pública para definir metas e resultados entre diferentes instâncias públicas como, por exemplo, prefeitura e secretarias municipais.

As parcerias entre setor público e privado foram normatizadas pela Lei Federal n.º 11.079/04 e consistem em instrumento de inovação no ordenamento jurídico brasileiro tendo como objetivo assegurar o melhor uso dos recursos públicos na execução e provisão dos serviços públicos. Os contratos de concessão existem em duas modalidades possíveis: patrocinada ou administrativa. No caso da concessão patrocinada, o contrato de remuneração do parceiro privado é realizado por meio da cobrança de tarifas dos usuários do serviço público, complementada por uma contraprestação da Administração Pública, como por exemplo, a construção e operação de uma rodovia. Já no caso da concessão administrativa, consiste no contrato em que a Administração Pública é usuária direta ou indireta do serviço público e, portanto, a remuneração do parceiro privado se dá somente por meio de contraprestação paga por ela, como por exemplo, a construção e manutenção de uma unidade prisional. Algumas características básicas: a) repartição objetiva de riscos – os riscos serão compartilhados entre o parceiro público e o privado. Deverá ser elaborada uma matriz de risco constando os riscos a serem suportados, sua definição, alocação, impacto, probabilidade e como se dará sua mitigação no contrato de PPP; b) remuneração do parceiro privado variável, vinculada ao desempenho na execução do contrato e após a disponibilização da obra ou serviço; c) possibilidade de haver compartilhamento, com a Administração, dos ganhos econômicos do parceiro privado decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos por ele utilizados (*clawback*); d) possibilidade de intervenção na concessionária pelo financiador, em caso de inadimplência do parceiro privado, para sua substituição em definitivo (*step in right*); e) ganho de celeridade no procedimento licitatório, por meio da inversão da ordem das fases de habilitação e de julgamento.

Cabe destacar ainda que a expressão "público não estatal" foi consagrada nos anos 1990, quando da Reforma do Estado, empreendida no governo Fernando Henrique Cardoso, para se referir a uma forma não privada nem estatal de executar os serviços sociais garantidos pelo Estado: as organizações de serviço público não estatais, também chamadas de Terceiro Setor e hoje institucionalizadas ou como Organização Social – OS ou como OSCIP. Esse processo, também conhecido pelo nome de publicização, visava descentralizar a execução de serviços que não envolvem exercício de poder do Estado, mas que, por serem essenciais para a sociedade, precisavam ser subsidiados pelo Estado, tais como a educação, saúde, cultura e pesquisa científica. O objetivo era recuperar a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social com a desoneração de atividades que poderiam ter sua gestão compartilhada com organizações privadas.

3.3.1 CRESCIMENTO DOS MUSEUS

À primeira vista, na visão do grupo parece haver uma propensão maior para crer no crescimento dos museus públicos. Contudo, se somadas as opções de respostas quatro (36,6%) e cinco (32,8%), considerando que o escore 1 refere-se ao menor potencial e a pontuação 5 equivale ao maior potencial, conforme dados apresentados no gráfico 15, o crescimento maior será dos museus advindos de parcerias entre poder público e setor privado, em detrimento dos museus públicos. Isso porque, praticamente 70% dos painelistas acreditam na vocação desse tipo de parceria para os próximos anos. Enquanto que, se somadas as opções de respostas quatro (25,1%) e cinco (33,9%), em torno de 60% dos entrevistados são propensos a acreditar no crescimento dos museus públicos. Vale destacar a atuação dos museus comunitários também como uma das tendências já que, se somadas as opções de respostas quatro (31,1%) e cinco (30,1%), 61,2% dos painelistas acreditam na propensão de crescimento desse tipo de museu para a próxima década.

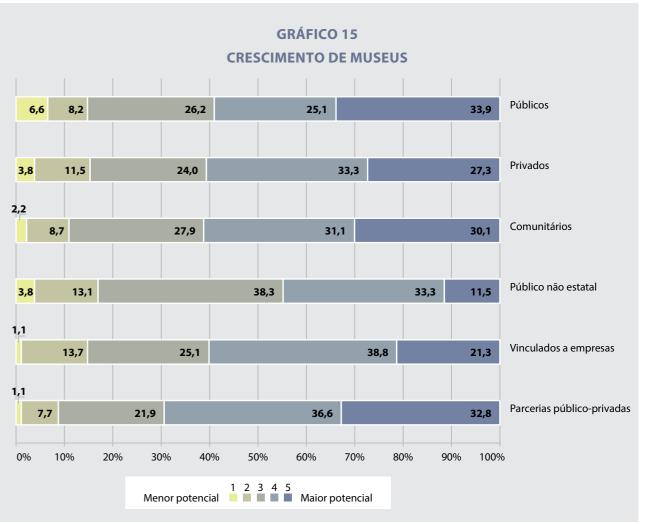



Figura 15: Crescimento de museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.3.2 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: ALTERNATIVAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Os painelistas ficaram divididos ao analisar o potencial de consolidação das parcerias público-privadas como um dos caminhos para a sustentabilidade dos museus públicos. A falta de consenso é revelada na medida em que 33,9% são da opinião de que não é possível prever a consolidação das PPPs na área museal e o restante das respostas aponta para diferentes caminhos: 3,3% afirmam que é muito baixo, 15,8% que é baixo, 35,5% que é alto e 11,5% que é muito alto, de acordo com os dados do gráfico 16.

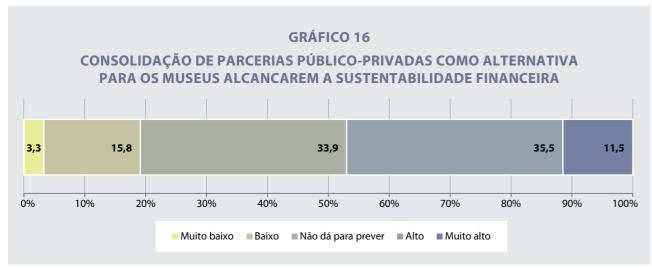



Figura 16: Consolidação de parcerias público-privadas como alternativa para os museus alcancarem a sustentabilidade financeira
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.3.3 PERFIL EMPREENDEDOR DOS MUSEUS

As transformações nas formas de provimento da sustentabilidade dos museus têm impacto direto na formação técnica dos quadros profissionais. Isso porque a combinação de profissionais com diferentes formações se faz cada vez mais urgente para o atendimento das demandas que vêm sendo postas às instituições museológicas como, por exemplo, a necessidade de geração de receitas próprias por meio da comercialização de produtos derivantes de seu acervo – prática já bem internalizada nos museus mais famosos do mundo. Em consonância com esse aspecto, os painelistas apontaram como tendência o surgimento de um perfil empreendedor dos museus para captação de recursos complementares à sua receita, já que 54,6% acham bastante provável e 28,4% acham totalmente provável a presença desse tipo de profissional nas instituições museológicas nos próximos dez anos, conforme informações do gráfico 17.

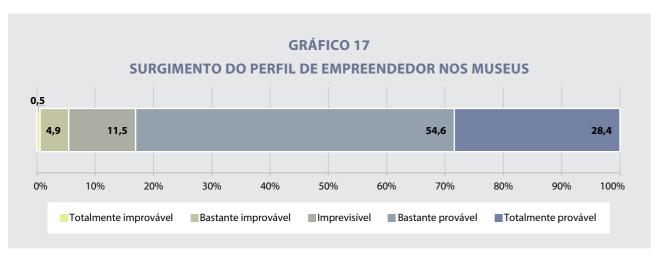



Figura 17: Surgimento do perfil de empreendedor nos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Muitas são as experiências de museus fundados na forma de empreendimento lucrativo. Um dos exemplos é o Guggenheim. A maior parte dos museus, contudo, tem dificuldade em se adaptar aos moldes da economia de mercado[2].

2Faz-se referência à economia de mercado também para os "museus que atuam empresarialmente", uma vez que atuar empresarialmente é seguir as diretrizes da economia de mercado.

3.3.4 INVESTIMENTOS NOS MUSEUS

Os painelistas atribuíram grau de importância para cada tipo de investimento a ser feito nos museus para potencializar a sua atratividade, possibilitando a inserção dessas instituições em relações mais intensas com os mercados.

Conforme o gráfico 18, do total dos painelistas, 81,2% acreditam na importância de se realizar treinamentos de pessoal voltados para formatar e planejar ações relacionadas aos dinamismos de mercado.

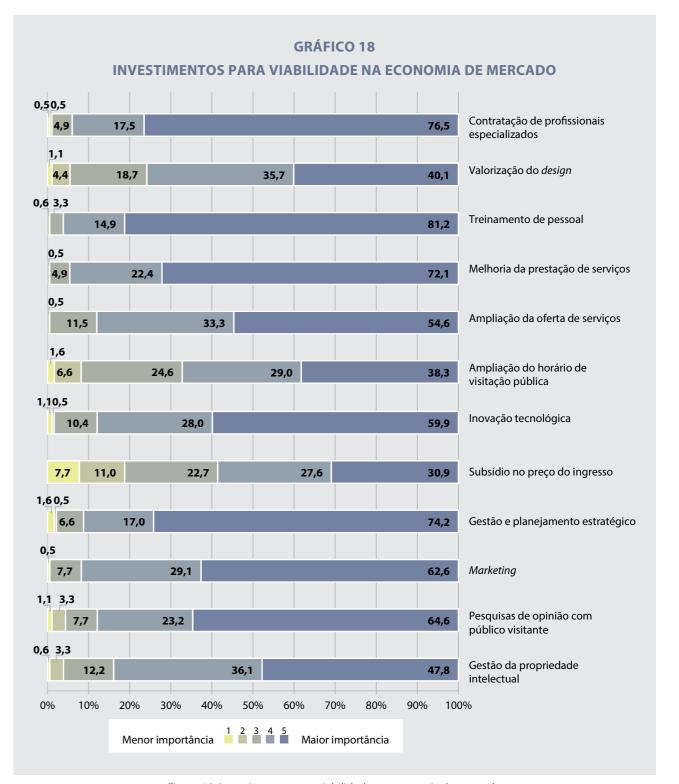



Figura 18: Investimentos para viabilidade na economia de mercado
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Ainda sobre a organização do corpo técnico e do quadro de profissionais, vale destacar que 76,5% dos painelistas reconhecem o alto grau de importância da necessidade de se contratar profissionais especializados para que os museus se tornem economicamente viáveis nesse formato.

A necessidade de investimento em instrumentos de gestão e planejamento estratégico também se confirma como uma tendência, uma vez que 74,2% dos painelistas atribuíram alto grau de importância para esse item.

Interessante destacar que a valorização do *design* das instituições museológicas não se confirmou como uma tendência, uma vez que apenas 40,1% dos painelistas atribuíram alto grau de importância a esse item. Isso porque é comum encontrar visões que defendem o investimento em projetos arquitetônicos arrojados e *design* avançado como um dos elementos essenciais para garantia de público, aumento da atratividade e competitividade de mercado. Tal questão será abordada mais adiante, no item 3.5.26.

3.3.5 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Os museus fazem parte das instituições estruturantes das coletividades, particularmente pelo seu poder de organizar e disseminar valores e saberes. Assim, eles são um espelho crítico das sociedades e jogam com as capacidades sociais de desenvolvimento das atividades culturais duráveis no tempo, da inovação e do reconhecimento da produção simbólica inerente à diversidade cultural. Por outro lado, a presença de museus em determinados espaços urbanos permite a rearticulação e agenciamentos dos significados das regiões vizinhas.

Centro de encontro e desfrute de sociabilidades, os museus potencialmente revitalizam a infraestrutura urbana, o comércio, a rede de segurança pública e, especialmente, a percepção social sobre os espaços públicos por eles agenciados. É nesse contexto de dinamismo social e econômico que se pode falar de sustentabilidade dos museus.

O contexto urbano confronta as ideias de democratização dos espaços públicos e a efetiva prática de sociabilidades baseadas na seletividade cultural e mesmo de exclusão. Por um lado, as narrativas próprias das políticas urbanas adotam uma atitude de autonomia e planejamento; assim, os espaços da cidade seriam articulados e se procuraria uma imagem de mobilidade e pleno aproveitamento dos potenciais da própria cidade em função do cidadão, da qualidade de vida e do acesso a serviços. Por outro lado, observa-se na prática a grande dificuldade do poder público em distribuir instituições e pessoas de forma a possibilitar-lhes o usufruto do complexo cultural urbano.

Os espaços de memória e de "cultura presente" reduzem parte dessas contradições ao permitir a ampliação da noção do público e ao eliminar da cidade os "não lugares", isto é, os espaços de fluxos de significados vazios e anônimos, não apropriáveis afetiva e simbolicamente por ninguém especificamente.

Nesse contexto, os museus têm um papel potencialmente importante por facilitar a mediação entre as funções da cidade e sua apropriação simbólica. A maior democratização e capacidade de responder às demandas sociais das cidades e dos processos de internacionalização do capital apenas serão possíveis através de investimentos significativos, públicos e privados, nos museus do país. Esses vivem em uma situação crônica de crise financeira, tão grave que compromete a salvaguarda de acervos e das estruturas arquitetônicas dos museus.

Como alternativa aos diminutos recursos para a execução da política por parte do poder público, 61,2% dos painelistas atribuíram maior grau de importância ao desenvolvimento de parcerias público-privadas, em seu sentido mais amplo, resguardando os interesses de ambas as partes.

Nesse sentido, outra tendência apontada pela opinião dos panelistas para a próxima década é a realização de parcerias entre o poder público e entidades de direito privado como OS e OSCIP. Conforme os dados apresentados no gráfico 19, se somadas as opções de resposta quatro (29,5%) e cinco (49,2%), praticamente 80% dos painelistas dão maior grau de importância a essa ação como alternativa para que as instituições museológicas alcancem sua sustentabilidade financeira.

Já a disponibilização do espaço do museu para atividades comerciais como, por exemplo, fóruns, filmagens, casamentos e festas, que não possuam temática correlata ao acervo, não se confirmou como uma tendência na visão dos painelistas, uma vez que se somadas as opções de resposta um (22,4%) e dois (16,4%), mais de um terço dos participantes (38,8%) conferem grau menor de importância a essa ação como solução para o alcance da sustentabilidade desses espaços.

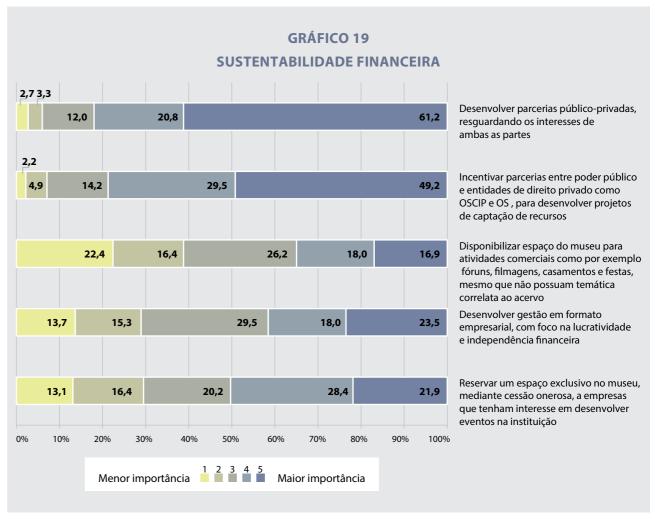



Figura 19: Sustentabilidade financeira
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.3.6 NOVOS ACERVOS MUSEOLÓGICOS

No campo dos museus que trabalham com acervos arqueológicos, os painelistas reconhecem ser uma tendência para os próximos dez anos que as descobertas de novos acervos dessa natureza demandarão o desenvolvimento de políticas públicas específicas para o setor museal para a garantia da sua proteção.

Essa expectativa, pode-se dizer, começou a ser gestada com a Resolução n.º 001/1986, do Conselho Nacional de Meio Ambiente – Conama, que estabeleceu a exigência de emissão de licenciamento ambiental para grandes obras de infraestrutura no país. A partir desse normativo, o Brasil se tornou um campo promissor para a arqueologia, com ampliação das áreas de atuação de seus profissionais, que passaram a ser cada vez mais necessários para o país. Com o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, a demanda por arqueólogos cresceu em função da descoberta de inúmeros sítios, a ponto de empresas declinarem convites para apresentar propostas de trabalho por falta de número suficiente de pessoas formadas na área. Por consequência, o campo museal tende a demandar ações que consolidem as posições de estudo, pesquisa e gestão de acervos, considerando os novos achados que vêm se juntar ao patrimônio arqueológico brasileiro.

Essa perspectiva se constata no posicionamento otimista dos painelistas quanto à ampliação das políticas públicas para o segmento da arqueologia no campo museal, pelo fato de que, segundo os dados levantados e apresentados no gráfico 20, apenas 1,6% discordam totalmente, 3,8% discordam parcialmente, 10,4% não discordam nem concordam, 30,1% concordam parcialmente e 54,1% concordam totalmente.

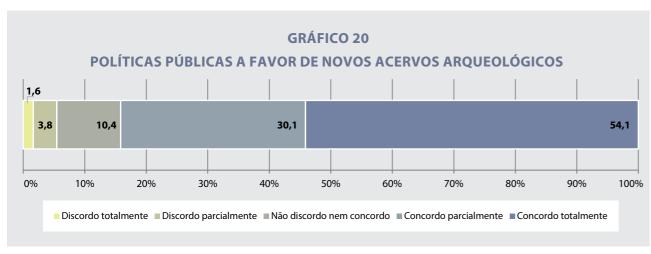



Figura 20: Políticas públicas a favor de novos acervos arqueológicos
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.3.7 IMPACTO SOCIOECONÔMICO DOS MUSEUS: IMPACTO CULTURAL, DINAMIZAÇÃO DAS OPÇÕES TURÍSTICAS E INCLUSÃO SOCIAL

Outro ponto de análise no debate no campo museal refere-se aos impactos socioeconômicos e aos efeitos gerados pelas atividades museológicas sobre o entorno em que estão localizados, conforme trata o gráfico 21. Conforme apresentado no mesmo gráfico, na visão de 59% dos painelistas os museus serão capazes de ampliar o capital cultural dos públicos nos próximos anos. Outra tendência que se confirma é a dinamização das opções turísticas, já que 57,9% atribuíram alto grau de importância para esse item como um dos impactos prováveis decorrentes da atuação dos museus no local em que estão inseridos.

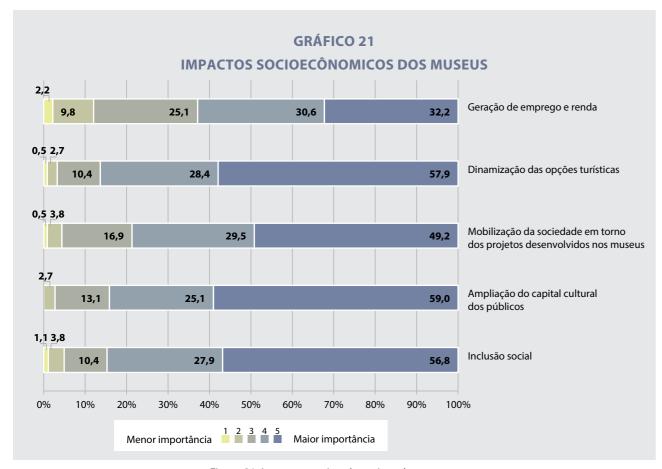



Figura 21: Impactos socioecônomicos dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Interessante destacar que uma das propensões para a próxima década apontada pelos painelistas é que, se somadas as opções de resposta quatro (27,9%) e cinco (56,8%), considerando cinco a de maior importância para a maioria dos participantes (84,7%), a inclusão social é um dos impactos com alto grau de importância decorrente das atividades dos museus no seu entorno. Entretanto, ao se avaliar o item geração de emprego e renda, e somadas também as opções de resposta quatro (30,6%) e cinco (32,2%), se comparado ao item anterior, apenas 62,8% dos painelistas atribuíram alto grau de importância a essa atividade.

Nesse sentido, pode-se constatar que a inclusão social é tomada pelos painelistas a partir de um conceito mais amplo, relacionada para além dos aspectos exclusivamente econômicos, pois, normalmente, são os mais evidentes nas avaliações e medições de impacto decorrente das atividades culturais.

3.4 CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA: ECONOMIA DO SETOR MUSEAL

Contemporaneamente, a questão do status da comunicação e da capacidade de diálogo com os públicos está no coração das atividades dos museus. Por essa razão, a evolução e disseminação de tecnologias e a capacitação dos profissionais de museus para lidar com os significados dos espaços museais e com a produção de narrativas no plano das exposições é um dos elementos desafiadores das políticas na área.

Os museus são muito heterogêneos, tendo evoluído dos clássicos museus de acervo para museus produtores de narrativas e compreensão de temas variados, entre eles questões históricas, artístico-estéticas, sociológicas, econômicas, políticas, etc. Os museus atualmente também elaboram teorizações a partir de objetos e se posicionam politicamente em relação a inúmeras questões. As exposições passaram a ser parte significativa de narrativas críticas, capazes de comentar e dialogar com as mais variadas formas de produção científicas e políticas do saber. As exposições e a própria atividade dos museus vão se tornando cada vez mais complexas pelas estreitas relações que são capazes de manter, tanto com os dinamismos das ciências, quanto com os movimentos sociais e com as disposições dos seus públicos.

Já são inúmeros os estudos que apontam a diversidade dos públicos das instituições museais. As características das visitações mudam a depender dos contextos, da experiência da visita, da organização da exposição, do caráter mais ou menos pedagógico. Três elementos podem ser sumariamente considerados: a gratuidade de acesso às coleções, o tempo da visita e o acompanhamento da visita, seja a companhia pessoal do visitante, seja a institucional.

A maioria dos museus da atualidade tem como prática internalizada direcionar suas ações para atrair um grande volume de público. E especialmente, para um público que se interesse por suas coleções e acervos, que visite suas exposições, frequente seus cafés, consuma seus produtos, e que, de alguma maneira, contribua para a sobrevivência, visibilidade e sustentabilidade desses espaços.

No leque dessas estratégias encontram-se investimentos de toda ordem – financeiro, tecnológico, humano, discursivo, material, etc. – para se garantir um museu mais atrativo e, consequentemente, uma presença maior do público.

A imagem do museu fechado em si mesmo vem sendo cada vez mais deixada de lado, fazendo com que as instituições museológicas procurem se reinventar à luz das demandas atuais da necessidade de se constituir espaços mais dinâmicos de intermediação cultural.

Dessa forma, passam a fazer parte dessa questão reflexões que colocam em evidência não apenas o conteúdo de seu acervo, coleção, exposição, etc., antes tão em voga. As preocupações atingem terrenos outros que vão debater também sobre a forma e a função dos museus. O foco exclusivo no objeto exposto se desloca mais uma vez para integrar o modo como será apresentado, para quem e inserido em qual contexto.

Por outro lado, não é sem críticas que esse movimento vem ganhando destaque no campo, já que em alguns casos a pirotecnia adotada por muitos museus ganha mais espaço do que o próprio conteúdo do que se vê e dos processos interativos.

3.4.1 MECANISMOS DE ATRATIVIDADE DE PÚBLICO

A tecnologia, de fato, é um diferencial que agrega valor aos museus pela interatividade que proporciona ao visitante, conforme se observa, por exemplo, no Museu da Língua Portuguesa, em São Paulo; no Museu Imperial, em função do espetáculo de som e luzes, e no Museu da Cerveja, ambos em Petrópolis. O entretenimento tecnologicamente oferecido decorre, no entanto, de investimento que foge à realidade da maior parte dos museus, no presente momento.

Sendo de fato uma tendência, os custos para a utilização da tecnologia na expografia tenderão a cair com o aumento da demanda e a popularização do suporte tecnológico no cotidiano das pessoas e dos museus. Por enquanto, embora o campo perceba a tendência, a tecnologia pouco é destacada nas demandas dos museus para as atividades de exposição (o que não se confunde com modernização).

Independente das reflexões contrárias, na visão dos painelistas participantes da pesquisa, a utilização de mecanismos de atratividade de público mediante a transversalidade de ações como interatividade, utilização de aparatos tecnológicos e ambientação virtual, sonora e cenográfica, tende a se tornar uma prática consolidada entre os museus nos próximos dez anos. Conforme os dados do gráfico 22, apenas 0,5% disseram que é totalmente improvável que tais estratégias se verifiquem, 3,8% afirmaram ser bastante improvável e 7,1% afirmaram que é imprevisível; ao passo que 57,4% afirmaram que é bastante provável e 31,1% afirmaram que é totalmente provável.

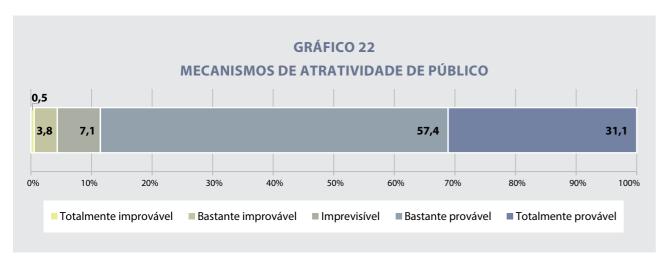



Figura 22: Mecanismos de atratividade de público
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.2 INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA POR PARTE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

No que se refere aos investimentos financeiros destinados aos mecanismos de atratividade de público, os painelistas não têm tanta certeza de que os museus que não apresentarem condições de investir nessa área serão objeto de ações de políticas públicas para tal finalidade. Isso porque as respostas apontam para diferentes caminhos. Ou seja, 30,6% disseram que é imprevisível saber, 1,6% que é totalmente improvável e 16,9% que é bastante improvável; para 40,4% é bastante provável e 10,4% disseram que é totalmente provável, segundo informações do gráfico 23.

Aparentemente, as demandas que envolvem investimento em tecnologias são concorrentes com outras mais básicas. A par da falta, praticamente, de referência sobre o tema da tecnologia como instrumento de atratividade para o público no PNSM, o resultado da questão reflete que o tema não está na agenda do campo museal para efeito de investimentos. As prioridades, como se têm observado, tendem a ser direcionadas para as atividades estruturais da museologia – preservação, estudo, pesquisa, educação e contemplação –, sendo aquelas consideradas fora desse contexto objeto de dissensão, como no presente caso.

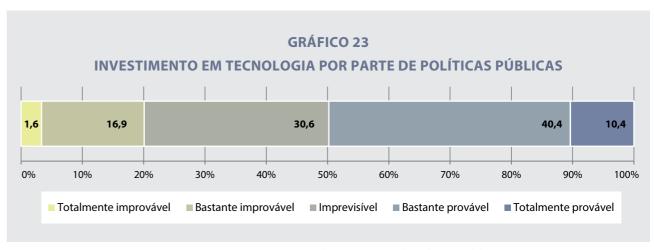



Figura 23: Investimento em tecnologia por parte de políticas públicas
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.3 POTENCIAL DE CRESCIMENTO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NOS PRÓXIMOS 10 ANOS PARA MUSEUS MUNICIPAIS

As insuficiências de recursos no campo museal são conhecidas. Em geral, a estratégia para suprir necessidades de financiamento é diversificar e ampliar as fontes de financiamento. O campo museal se constitui, essencialmente, como espaço de atividades sem fins lucrativos. Dessa forma, os mecanismos de fomento são fundamentais para a sustentabilidade e dinamização de suas instituições, independente de sua natureza administrativa, se públicas ou privadas. Confrontados com as instâncias de incentivo, os painelistas opinaram sobre as fontes de financiamento com maior potencial de crescimento em relação aos museus públicos, em nível municipal, estadual e federal.

Com referência às instituições municipais, à primeira vista, os painelistas apontaram a Lei de Incentivo à Cultura (29,5%) e o Fundo Municipal de Cultura (22,4%) como as fontes de financiamento que apresentarão maior crescimento nos próximos 10 anos. Contudo, se somadas as opções de resposta seis, sete e oito, considerando oito a de maior importância, a expectativa é de que o apoio federal seja mais decisivo para a sustentabilidade dos museus, pois a Lei Federal de Incentivo à Cultura, destacadamente, e o Fundo Nacional de Cultura – FNC foram os mecanismos apontados como de maior importância pelos painelistas. Na sequência, viria o Fundo Municipal de Cultura e a Lei Municipal de Incentivo à Cultura, conforme informações do gráfico 24.

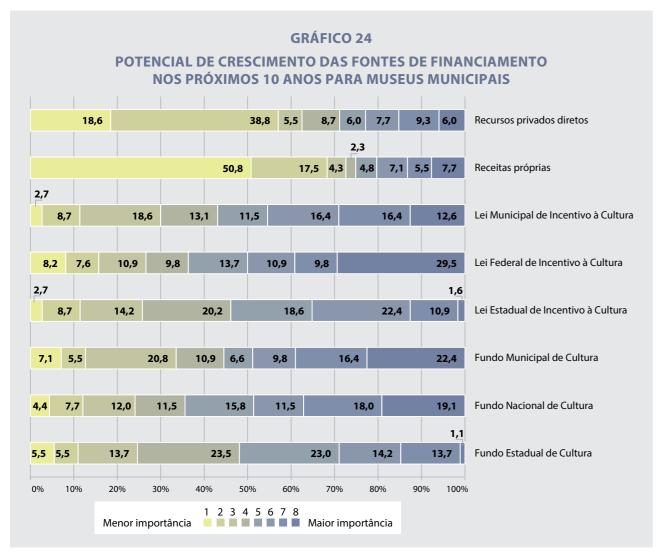



Figura 24: Potencial de crescimento das fontes de financiamento nos próximos 10 anos para museus municipais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.4 POTENCIAL DE CRESCIMENTO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NOS PRÓXIMOS 10 ANOS PARA MUSEUS ESTADUAIS

Em relação ao potencial de crescimento de recursos financeiros para os museus estaduais, de início, a expectativa dos painelistas é o fortalecimento do Fundo Estadual de Cultura (28,4%) e da Lei Federal de Incentivo à Cultura (24,6%). Se somadas as opções de resposta seis, sete e oito, considerando oito a de maior importância, a Lei Estadual de Incentivo à Cultura passa a ser a fonte de financiamento com maior importância para os museus estaduais nos próximos 10 anos, na visão dos especialistas, seguido do Fundo Estadual de Cultura e da Lei Federal de Incentivo à Cultura, segundo dados do gráfico 25. A menor expectiva de crescimento entre as alternativas ficou para as receitas próprias (46,4%), seguida do Fundo Municipal de Cultura (23%) e de recursos privados diretos (10,4%).

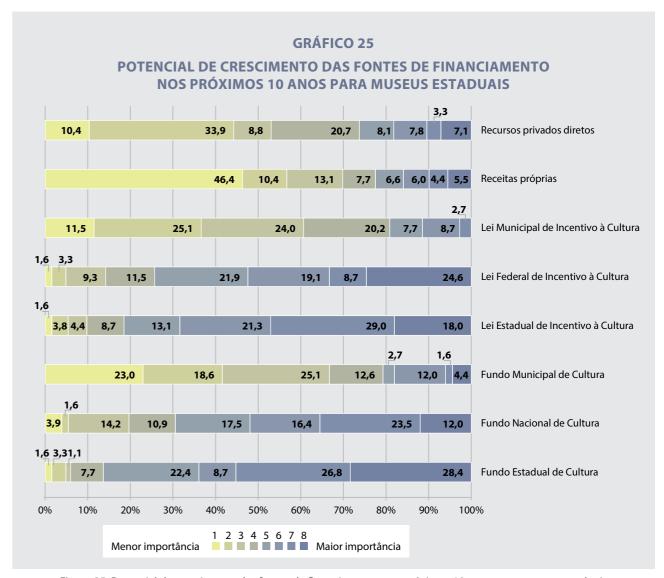



Figura 25: Potencial de crescimento das fontes de financiamento nos próximos 10 anos para museus estaduais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.5 POTENCIAL DE CRESCIMENTO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO NOS PRÓXIMOS 10 ANOS PARA MUSEUS FEDERAIS

Nada impede que os museus federais façam uso de fontes estaduais e mesmo municipais, mas, via de regra, espera-se que a União seja a instância provedora fundamental para a sustentabilidade e financiamento desses museus, restando ao Estado e ao município um apoio subsidiário para as instituições sob a sua jurisdição administrativa, ainda que não excludente das outras esferas públicas. De acordo com os dados apresentados no gráfico 26, os painelistas apontaram a Lei Federal de Incentivo à Cultura (43,2%) e o FNC (41,5%) como os mecanismos de maior expressividade na perspectiva de crescimento das fontes de financiamento dos museus federais. Se somadas as opções de resposta seis, sete e oito, considerando oito a de maior importância, o resultado se inverte com diferença praticamente inexpressiva, ou seja, um pouco mais de 2%.

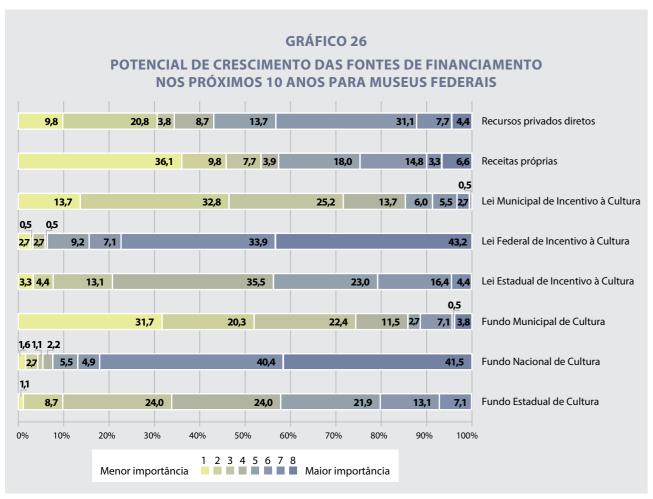



Figura 26: Potencial de crescimento das fontes de financiamento nos próximos 10 anos para museus federais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.6 NECESSIDADE DE INVESTIMENTO DO SETOR

Conceber e montar uma exposição não são tarefas simples, como pode parecer à primeira vista a um visitante distraído. Essas atividades envolvem planejamento e o trabalho de profissionais das mais diversas formações. Na elaboração e montagem de uma exposição podem estar presentes profissionais da arqueologia, etnologia, biologia, artes, história; ainda podem estar presentes o educador, o semiólogo, o museólogo, o conservador, *designer*, cenógrafo, artistas, etc. Toda essa participação depende dos quadros técnicos dos museus, da especificidade do projeto e dos recursos disponíveis, conjunto que revela a complexidade das atividades dos museus e o potencial como campo profissional.

Segundo 80,3% dos painelistas, nos próximos dez anos, treinamento de pessoal é uma das necessidades do setor museológico que deverá ter maior prioridade de investimento. Outra tendência que se confirma como prioridade de investimento está diretamente relacionada ao acervo, uma vez que 72,1% dos painelistas afirmaram a necessidade de se investir em manutenção e 71,6% acreditam que a recuperação deve ser priorizada. Vale ressaltar também o investimento em gestão administrativa, já que 71% dos participantes da pesquisa afirmaram que essa será uma das prioridades do setor para os próximos anos, de acordo com os dados apresentados no gráfico 27.

Treinamento, manutenção e preservação do acervo são temas habituais do fazer museológico e não surpreendem estar entre as prioridades de investimento. O que chama a atenção, no entanto, é o destaque dado à gestão administrativa, tema que já demonstra haver uma inquietação quanto à agilidade e à eficácia da estrutura organizacional do museu e à necessidade de conduzir competências e habilidades relacionadas ao empreendedorismo para identificar oportunidades, desenvolver projetos e captar recursos para transformar o museu num espaço dinâmico e sustentável.

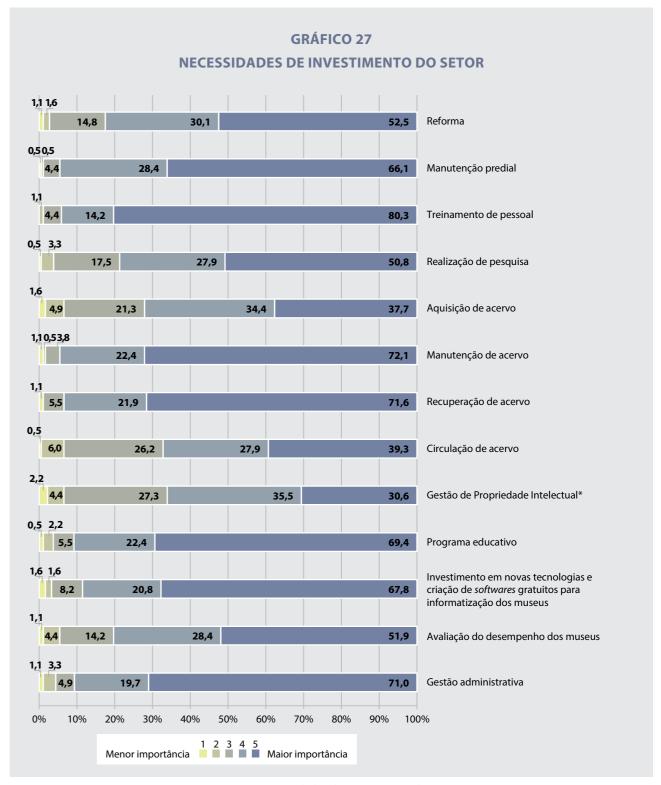



Figura 27: Necessidades de investimento do setor
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.
*Ver questionário em anexo.

3.4.7 CONSOLIDAÇÃO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Muitos museus tomam para si a responsabilidade pública do desenvolvimento cultural das coletividades e se comprometem com os mercados no que se refere às formas de administração e aos objetivos de sustentabilidade econômica. Evidentemente, a sustentabilidade não pode ser conceituada como simples independência administrativa e contábil, mas como capacidade que os museus desenvolvem de atuar em sinergia com outras forças econômicas das cidades contemporâneas, ou seja,

como parte de uma rede de atrativos que compõe os dinamismos urbanos e os mercados locais. De qualquer forma, as condições não estão dadas e investimentos significativos são necessários.

Problemas de gestão são prioritários no campo museal. Não obstante, a utilização de recursos administrativos privados na gestão pública e a sua consolidação via parcerias público-privadas são imprevisíveis. Há muitos temores de envolvimentos indevidos dos museus com os mercados, dada a presença do pressuposto de que a comercialização de produtos e serviços em atividades públicas deve estar integrada ao princípio da publicidade e gratuidade das funções do museu. A admissão da lógica do mercado também é considerada um indício da possível desresponsabilização do Estado do seu dever de garantir os direitos culturais.

O gráfico 28 mostra que os painelistas ficaram divididos ao opinar se a consolidação das parcerias público-privadas na área museal será uma tendência para a próxima década. Entre os panelistas, 35,5% acham imprevisível, 2,2% totalmente improvável, 9,3% bastante improvável, enquanto 45,4% consideram bastante provável e 7,7% acham totalmente provável. Mas também, é possível ler os dados do gráfico 28 do ponto de vista dos quase 53% dos painelistas que acreditam ser provável a consolidação das parcerias nos próximos 10 anos, isso se somadas as opções de resposta bastante provável e totalmente provável.

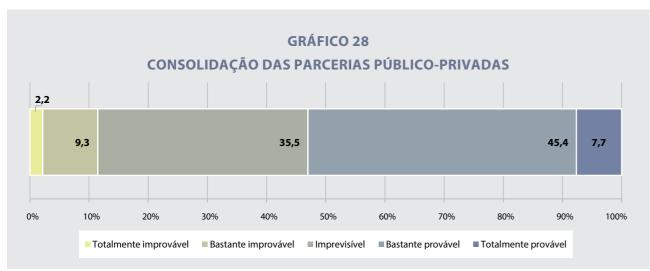



Figura 28: Consolidação das parcerias público-privadas
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.8 COMERCIALIZAÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS E GERAÇÃO DE RECEITAS

Grande parte dos painelistas (51,9% acham bastante provável e 12,6% acham totalmente provável) acredita que os museus converterão os seus ativos tangíveis e intangíveis[3] (legado histórico, personagens, música, arquitetura, esporte, patrimônio histórico, etc.) em fontes cada vez mais importantes para fins de comercialização e geração de receitas nos próximos dez anos, segundo os dados apresentados no gráfico 29.

A necessidade de buscar fontes alternativas de recursos e de o museu vir a assumir uma posição empreendedora são fatos para o campo museal. Entretanto, a área vê essa tendência com cautela, haja vista que pouco mais de 1/5 dos painelistas foi reticente quanto ao tema. A esse propósito, cabe ressaltar a pouca importância dada a itens que poderiam oferecer alternativas de rendimentos aos museus, como a gestão da propriedade intelectual e a circulação de acervos, na escala de prioridade das necessidades de investimento em museus.

3 Ativos tangíveis e intangíveis: a palavra tangível significa capacidade de ser possuído ou realizado, real. O ativo tangível (ou corpóreo) é composto pelos bens físicos, materiais, que se pode tocar, ver, como estoques, veículos, terrenos, prédios, etc. Ao contrário, bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados ou vistos, porque são incorpóreos (não tem corpo). Ou seja, o ativo incorpóreo é aquele que possui valor econômico, mas carece de substância física. Os intangíveis retiram seu valor econômico das expectativas de geração de lucros no futuro.

Figura 29: Comercialização de ativos tangíveis e intangíveis e geração de receitas
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.9 AMPLIAÇÃO DE ESTUDOS SOBRE A ECONOMIA DO SETOR NO BRASIL

Os museus se aproximam gradualmente das análises econômicas para compreender e estabelecer estratégias de sustentabilidade. Áreas antes pouco consideradas em estudos econômicos, como direitos autorais, patentes, marcas comerciais, *design*, moda, entretenimento, televisão, cinema, arquitetura, mercado de artes, publicidade e propaganda, museus e galerias de arte, são hoje objetos de estratégias e pesquisas.

Em sua perspectiva de aprimorar e profissionalizar o campo museal, o Ibram, desde a sua criação, incorporou à sua grade de funções o desenvolvimento de estudos e pesquisas sob o enfoque socioeconômico. Sobre a condução de estudos e pesquisas, o gráfico 30 revela que 68,9% dos painelistas são da opinião de que o Instituto poderia contribuir para ampliação de estudos sobre a economia do setor museal no Brasil, por meio do desenvolvimento de parcerias com instituições de pesquisa.

Figura 30: Ampliação de estudos sobre a economia do setor no Brasil
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Para uma parcela de 67,8% dos painelistas essas parcerias deveriam ser desenvolvidas com universidades. Outra ação do Ibram que na visão de 53,6% dos participantes da pesquisa teria alto grau de importância na contribuição para o aumento dos estudos da economia do setor refere-se à realização de publicações periódicas próprias, com apresentação de dados e análises especializadas. Outras questões e sua priorização pelos painelistas estão reunidas abaixo.

3.4.10 INDÚSTRIA CULTURAL E CAPACIDADE DE CRIAÇÃO DE EMPREGO E RENDA

A maior parte dos painelistas (50,8% concordam parcialmente e 34,4% concordam totalmente) acredita que a capacidade de criação de emprego e renda, decorrente da atividade dos museus, deverá acompanhar o crescimento da indústria cultural nos próximos anos, de acordo com o gráfico 31.

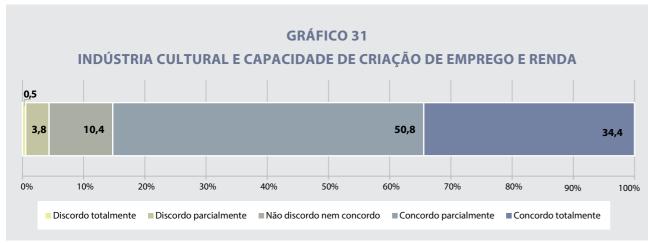



Figura 31: Indústria cultural e capacidade de criação de emprego e renda
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.11 RECURSOS PÚBLICOS FEDERAIS

O campo museal é carente de recursos, como já mencionado. Fomento e financiamento são itens indispensáveis para a dinamização dos museus e cabe à instância federal, responder por parte dessa demanda.

Segundo 73,8% dos painelistas, a tendência é que a prioridade no investimento de recursos públicos federais destinados a apoiar museus seja dar suporte ao conjunto de museus já existentes. Para os próximos anos, 59,6% dos participantes acreditam que apoiar iniciativas já existentes de comunidades locais que têm dificuldade de atrair investimentos privados se confirmará como tendência.

O que sobressai na questão, no entanto, não é a ordem de prioridade, mas a confrontação entre o apoio a museus existentes e à criação de novos museus; respectivamente, os itens que são considerados o mais e o menos prioritário. O surgimento de novos equipamentos tende a acirrar a competitividade por mais recursos no campo, particularmente no mecenato, onde mais demandantes acirrarão a disputa perante um número não tão expressivo de empresas apoiadoras. A gestão administrativa e a profissionalização contarão cada vez mais para o sucesso na captação de recursos. O gráfico 32 a seguir mostra a opinião dos painelistas sobre a prioridade de investimentos com recursos públicos federais.

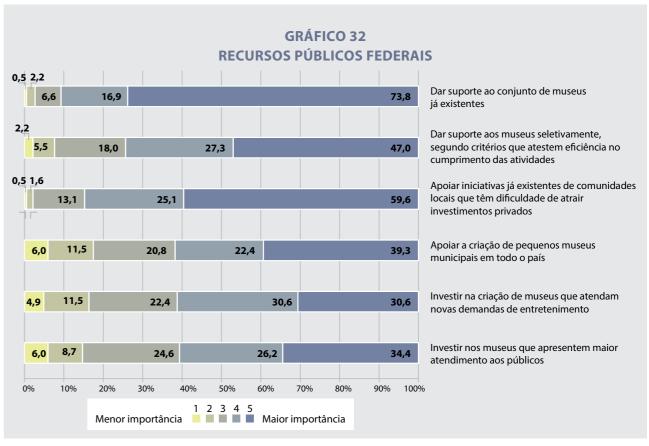



Figura 32: recursos públicos federais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.12 AÇÕES DE SISTEMATIZAÇÃO DE *MARKETING*

A profissionalização dos museus em áreas para além da museologia vem se consolidando mediante a interface com diversos campos do conhecimento e com o mercado. Em particular, os instrumentos de captação de recursos e a indústria cultural, assim como o desenvolvimento de um perfil cada vez mais empreendedor por parte dos museus, acabam por exigir aptidões em outras áreas, como por exemplo, o *marketing*. Nesse caso específico, o *marketing* é salutar para os museus em função de suas técnicas analíticas de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, ferramentas de planejamento, de comunicação integrada, de controle das ações e dos resultados. Em relação ao tema, de acordo com os dados apresentados no gráfico 33, a maioria dos painelistas (55,2% acham bastante provável e 8,7% acham totalmente provável) acredita que a tendência é que os museus públicos e privados tenham ações sistematizadas de *marketing* na próxima década.

Figura 33: Ações sistematizadas de marketing
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Por outro lado, se levarmos em consideração as demais respostas, percebe-se que um pouco mais de 1/3 dos painelistas não tem tanta certeza de que haverá atuação dos museus nesse sentido, uma vez que 19,7% são da opinião de que não é possível prever, 15,3% acham bastante improvável e 1,1% acham totalmente improvável.

3.4.13 ESTUDOS SOBRE CADEIA PRODUTIVA E IMPACTO ECONÔMICO DOS MUSEUS NA ECONOMIA LOCAL

Os estudos sobre a cadeia produtiva e o impacto econômico dos museus na economia local permitem avaliar o desempenho e a geração de recursos decorrentes das atividades museais. Contudo, apesar da importância desses estudos, não há um consenso entre os painelistas de que esses serão realizados sistematicamente no futuro próximo de dez anos, uma vez que o gráfico 34 mostra que 0,5% é da opinião de que é totalmente improvável que isso aconteça, 19,7% acreditam ser bastante improvável, 30,1%, acham que é imprevisível, 45,4% acham bastante provável e 4,4% acham totalmente provável.

A inobservância de tendência quanto à consolidação de estudos econômicos dentro do campo museal é compreensível, pois a área cultural realizava poucas trocas no âmbito das disciplinas da economia e administração. Só muito recentemente, com o surgimento de estudos sobre a economia da cultura, no decorrer dos últimos 15 anos, que as atividades culturais passaram mais consistentemente a ser objeto de pesquisa econômica e de investigação mercadológica.

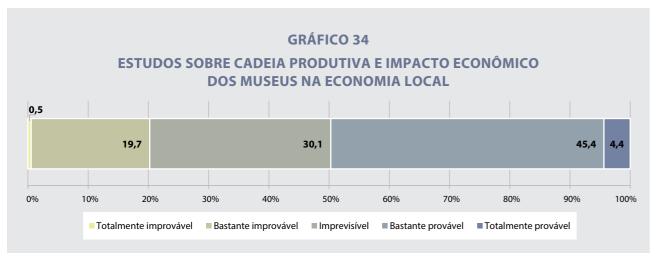



Figura 34: Estudos sobre cadeia produtiva e impacto econômico dos museus na economia local
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.14 GERAÇÃO DE RECEITA

Na visão do grupo de painelistas, as duas ações com maior grau de importância que poderiam ser praticadas pelos museus para que seu patrimônio pudesse gerar receitas são: produzir, em escala comercial, produtos derivados do seu acervo (49,2%) e organizar acordos e convênios internacionais para a circulação de acervo (45,9%), conforme o gráfico 35. Caso somadas as notas quatro e cinco e tendo em conta os índices de menor prioridade, notas um e dois, o resultado entre os dois itens se inverte, por pouca diferença: a circulação de acervo passa a ser a opção mais prioritária, com 77,6%, seguida da comercialização de produtos derivados do acervo, 74,9%.

Não surpreende que a circulação de acervo a nível internacional esteja entre as primeiras ações consideradas de maior importância, pois é atividade típica do campo. Como prioridade, os painelistas também apontaram para o desenvolvimento de produtos com fins comerciais derivados do acervo de cada museu. Segue-se a essas as ações, de planejamento de estratégia para a negociação de direitos autorais, a realização de exposições demandadas por empresas privadas e exportação de serviços e produtos.

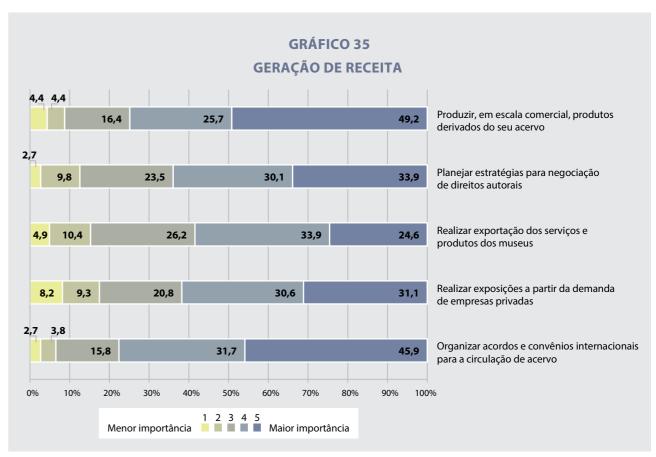



Figura 35: Geração de receita
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.15 AÇÕES A SEREM PROPOSTAS PELA POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS EM PROL DA DINAMIZAÇÃO DA ECONOMIA DO SETOR

Quando perguntados sobre as ações que deveriam ser propostas pela PNM para a dinamização da economia do setor museal na próxima década, os painelistas apontaram, segundo o gráfico 36: fortalecer a gestão dos museus e seus acervos; considerar o potencial econômico do setor museal, desenvolvendo alternativas para o incremento da sua cadeia produtiva; e, em terceiro plano, incluir programas de longo prazo no Plano Plurianual, a exemplo dos planos existentes para os setores de energia, transporte e segurança.

A perspectiva que caracteriza o zelo com o que o campo trata de suas atividades inerentes se observa também na rejeição de pontos que fogem às questões tradicionais da área, haja vista que a opção de terceirizar a gestão de museus públicos com ativos econômicos capazes de gerar receita e autossustentabilidade é a considerada de menor importância pelo grupo. Vale ressaltar ainda que o campo é da opinião de que alternativas de cunho mais comercial ou mercadológico terão menor importância nas ações propostas pela PNM para dinamizar a economia do setor museal. Isso porque alternativas como incentivar a realização de atividades voltadas para a exportação dos serviços e produtos dos museus, incentivar a criação de produtos derivados de acervos museais em escala comercial e incentivar a identificação dos ativos econômicos intangíveis dos museus com vista a ampliar a geração de receitas estão também entre as alternativas consideradas menos prioritárias.

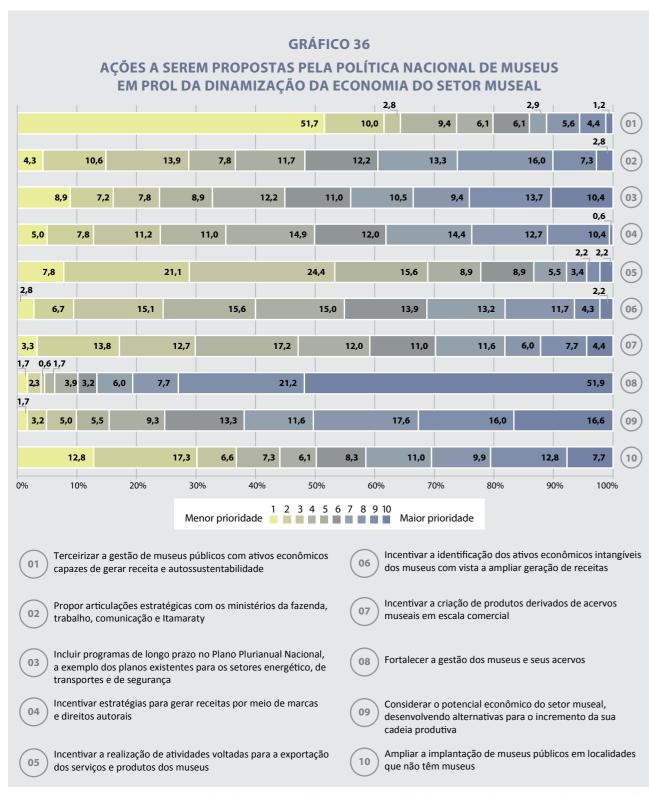



Figura 36: Ações a serem propostas pela Política Nacional de museus em prol da dinamização da economia do setor museal
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.16 AÇÕES PARA APROXIMAÇÃO DAS EMPRESAS ESTATAIS COM O SETOR MUSEAL

O apoio das empresas estatais no campo museal ainda é incipiente. Em levantamento realizado pelo Ibram acerca do investimento no campo museal em 2011, as empresas privadas são a maioria na relação dos 20 maiores incentivadores na modalidade mecenato (Lei Rouanet) do Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac.

Indagados sobre quais as ações deveriam ser priorizadas para uma maior aproximação entre os museus e as empresas estatais, a partir de alternativas de respostas pré-definidas, os painelistas elegeram como a de maior importância a opção de desenvolver linha de financiamento para modernização de museus. As demais alternativas, conforme demonstra o gráfico 37, não ensejaram uma tendência. As ações apontadas pelos painelistas como as de menor importância são: o desenvolvimento de linha de financiamento para inserir os museus nos grandes eventos, tais como Copa e Olimpíadas; e o desenvolvimento de linha de financiamento para aquisição de acervo.

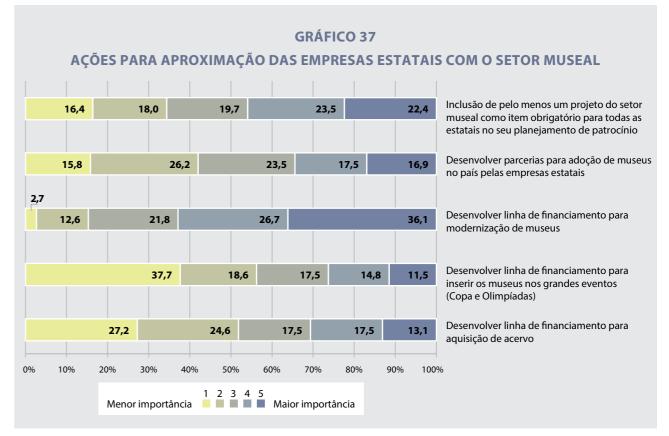



Figura 37: Ações para aproximação das empresas estatais com o setor museal
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.4.17 INCORPORAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL PELA ATUAÇÃO EMPRESARIAL DO MUSEU

A relação museu e comunidade é um tema caro para o campo museal, pois trata de atividade-síntese da museologia, qual seja, a de estar a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. Ao abordar a questão, o gráfico 38 evidencia que mais de 70% dos painelistas é da opinião de que os museus estarão propensos a incorporar e dinamizar a economia local em suas ações e projetos, atuando empresarialmente na década seguinte. Essa propensão, como se observa ao longo da pesquisa, é manifesta com cautela, dado que a maioria dos painelistas (59%) concorda parcialmente com a possibilidade de os museus adotarem uma postura empresarial no fomento da economia local.

Figura 38: Incorporação e dinamização da economia local pela atuação empresarial do museu
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5 GESTÃO E INSTITUCIONALIDADE DO CAMPO MUSEOLÓGICO

As formas de patrimonialização e musealização nos contextos atuais mudam os significados e enfrentam a ideia do patrimônio como herança ou como fabricação política do presente. A presença de jogos discursivos múltiplos no processo de musealização nos convida a reconsiderar as relações entre museus e grupos sociais; entre interpretação, função cognitiva tradicional dos museus, e a produção de identidades coletivas; entre a descrição "neutra" de narrativas a partir de objetos e documentos, paixão dos colecionadores, e a necessidade de comunicação ativa com públicos heterogêneos; entre os museus testemunhas do passado e os museus portadores de projetos políticos e pedagógicos para os futuros. Essas presenças associam-se aos interesses internos aos museus e são cortadas por eles: entre conservação e exposição, por um lado, e pesquisa e comunicação, por outro.

Os museus são atravessados por desejos de representação e construção identitária. Dois tipos de museus podem ser destacados: a) os museus unificadores e centralizados, que agenciam representações oficiais da Nação, função histórica poderosa de alguns dos mais reconhecidos museus brasileiros; e b) os museus de território, descentralizados e que se apoiam nas visões das comunidades locais.

Os museus se colocam em muitos casos no centro de controvérsias entre saberes específicos e de identidades múltiplas. Muitos deles optam por uma postura distanciada e neutra, confinando as lutas simbólicas ao espaço das disputas neutralizadas pelo campo científico. Essa postura, obviamente, é uma posição que integra o jogo das disputas sociais e faz parte da problemática em questão: os museus, mesmo nesse caso, são atores, organizam e registram as questões em jogo, traduzindo uma forte posição dos museus como mediador do debate público.

Seja como for, o museu é parte de redes discursivas e do campo de lutas sociais, como afirma Chagas (2006), "há uma gota de sangue em cada museu". Esse olhar recoloca o tema da participação nos museus. Eles representam as diferentes expressões e problemas ou mediam a negociação social de significados, incorporando os diferentes grupos no processo de musealização das controvérsias. Obviamente, existem diferenças fortes a respeito dos sentidos das dinâmicas de participação social nos museus, a respeito da politização das narrativas museais e das relações entre museus e coletividades.

3.5.1 PARTICIPAÇÃO DE GRUPOS SOCIAIS NAS ATIVIDADES MUSEOLÓGICAS

Na opinião da maioria dos painelistas (45,4% concordam parcialmente e 39,3% concordam totalmente), a participação efetiva de grupos sociais nas atividades museológicas, desde o planejamento de exposições e ações educativas até a sua realização, será uma tendência para o campo, com base nos dados apresentados no gráfico 39.

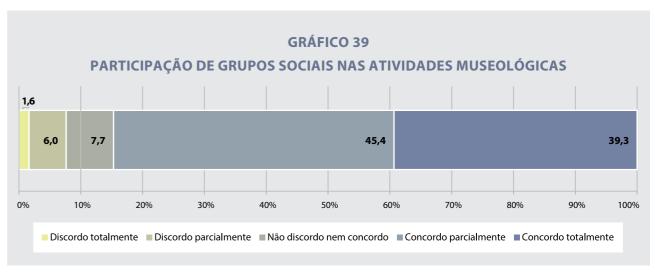



Figura 39: Participação de grupos sociais nas atividades museológicas
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.2 INCENTIVO DA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NA FORMULAÇÃO E NO CONTROLE DAS POLÍTICAS PARA O SETOR MUSEAL

A participação comunitária é uma proposição basilar da museologia, a sua aplicação ainda requer atenção do campo museal no sentido de efetivamente realizar o que em grande parte está no nível da idealização. O gráfico 40 a seguir revela o que o anterior apontava.

A maioria dos painelistas (35,5% concordam parcialmente e 51,9% concordam totalmente) acredita que, nos próximos dez anos, haverá necessidade ainda de incentivar a participação comunitária na formulação e no controle das políticas.

Figura 40: Incentivo da participação comunitária na formulação e no controle das políticas para o setor museal
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.3 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO A GRUPOS SOCIAIS

A ação educacional é uma das iniciativas mais tradicionais da museologia; a política de atendimento a grupos retratados em exposições e com produção simbólica musealizada ainda é mais uma proposição do que uma realidade. Mesmo em relação aos poucos museus que têm a capacidade de realizar ações como essa, que requerem, inclusive, previsão em Plano Museológico, a recepção diferenciada a esses públicos é pouco difundida nas práticas correntes da maioria dos museus brasileiros.

Os dados no gráfico 41 revelam que existe uma probabilidade da prática de promoção de políticas de atendimento especializado a grupos sociais, nas coleções que lhes representam, ser adotada pelos demais museus detentores desses acervos, como forma de inclusão e reconhecimento nos próximos anos, já que 57,4% dos painelistas acham bastante provável e 22,4% acham totalmente provável.

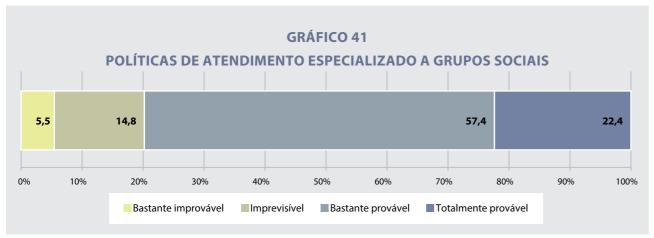



Figura 41: Políticas de atendimento especializado a grupos sociais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.4 AMPLIAÇÃO DAS AÇÕES NO ENTORNO DOS MUSEUS

Os museus são dispositivos institucionais e culturais de preservação da memória, de pesquisa e de entretenimento. Em muitas situações, eles têm sido utilizados como âncoras de projetos de requalificação e revitalização urbana, conforme exemplos mundo afora e no Brasil, vide o caso do Museu do Amanhã e do Museu de Arte do Rio – MAR, na região do Porto, no Rio de Janeiro; o Museu da Língua Portuguesa, em São Paulo; o Cais do Sertão, em Recife; e assim por diante.

Ao atuar como centro gravitacional de atração de público e da vida ao redor dos espaços de sua localização, o museu é apropriado pelos agentes econômicos sob múltiplos aspectos, da valorização do solo à dinamização do comércio local. O museu em si, no entanto, pouco se apodera desse círculo virtuoso, caso permaneça voltado para os afazeres de sempre sem desenvolver habilidades no campo da administração, tanto pública quanto de empresas.

Na visão da maioria dos painelistas (62,8% acham bastante provável e 13,7% acham totalmente provável), a tendência é que os museus incorporem a prática de ampliação das suas ações no seu entorno, visando à dinamização das cadeias produtivas e a inclusão social, de acordo com o gráfico 42.

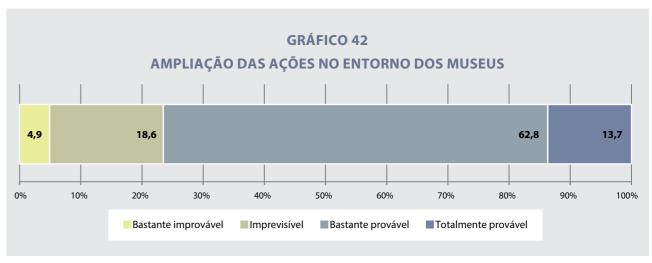



Figura 42: Ampliação das ações no entorno dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.5 ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS DE PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS E GRUPOS ESPECÍFICOS

Os museus devem realizar ações de acessibilidade e inclusão a portadores de necessidades especiais e a grupos sociais específicos. O processo de inclusão é um direito, cristalizado em normativos como o Decreto n.º 7.612, de 17 de novembro de 2011, que institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Plano Viver sem Limite; o Decreto n.º 7.611, de 17 de novembro de 2011, que dispõe sobre a educação especial e o atendimento educacional especializado; e o Decreto n.º 7.617, também de 17 de novembro de 2011, que altera o Regulamento do Benefício de Prestação Continuada. Essa perspectiva também encontra amparo no PNSM, em particular na estratégia "garantir o acesso a pessoas com deficiência, com mobilidade reduzida e em situação de vulnerabilidade social aos museus e centros culturais"[4].

O gráfico 43 revela que, para a maioria dos painelistas (48,6% acham bastante provável e 15,8% acham totalmente provável), existe uma probabilidade de que os museus estejam capacitados para atender a demanda de grupos sociais específicos e de portadores de necessidades especiais nos próximos dez anos.

A perspectiva aqui detectada também está presente no gráfico 3, no qual a adequação das instituições museológicas para atender e receber portadores de necessidades especiais aparece como item de maior relevância para a democratização de acesso a seus espaços.

Apesar da valorização do atendimento aos portadores de necessidades especiais, os painelistas registram certo ceticismo a respeito do atendimento dessa demanda. Isso porque 35,5% do painelistas denotam um grau de desconfiança quanto à capacidade de os museus brasileiros garantirem essa acessibilidade para os próximos dez anos.

4 Estratégia 02, da Diretriz 11, "Estabelecer uma política de acessibilidade universal para museus e centros culturais", do Eixo II, Cultura, Cidade e Cidadania.

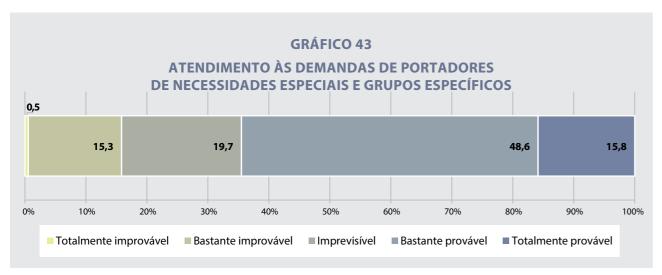



Figura 43: Atendimento às demandas de portadores de necessidades especiais e grupos específicos
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.6 PRIORIDADES DA POLÍTICA DE MUSEUS EMPREENDIDA PELO IBRAM

Os painelistas apontaram como prioridade para a próxima década no setor museal a promoção da capacitação técnico-administrativa para os profissionais do campo museal. Essa, segundo os painelistas, será a iniciativa mais importante da política de museus empreendida pelo Ibram, seguida, em ordem de prioridade, da promoção de novas possibilidades de captação de recursos financeiros para o campo museal; depois vem a promoção da articulação entre os museus das esferas federal, estadual e municipal, conforme o gráfico 44.

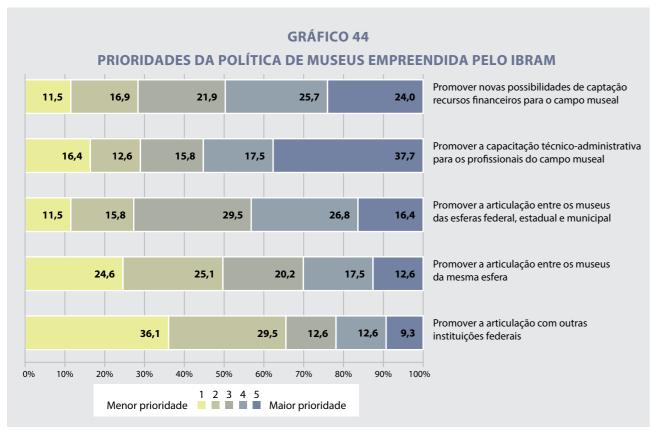



Figura 44: Prioridades da política de museus empreendida pelo Ibram
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.7 AQUISIÇÃO DE ACERVO

Faz parte do rol de ações dos museus, embora não exclusiva, a formação e preservação de acervos. Em torno dos acervos organizam-se os compromissos maiores voltados para a constituição de um espaço de convívio, relação e estímulo às novas produções culturais em conjunto "com" a sociedade, e não mais "para" a sociedade. Trata-se de uma compreensão da memória como direito de cidadania e não como prerrogativa de uma pequena classe de privilegiados. Entretanto, há que se considerar que objetos e acervos são partes constitutivas dos museus e que a dimensão educativa permeia todas as funções dos museus.

O Plano Museológico é uma ferramenta indispensável nos processos de trabalho, de planejamento e programação para execução de objetivos e garantia de uma gestão racional, rentável e profissional, baseada nos conceitos da Administração Pública. Tal instrumento possibilita a coordenação e o controle necessários para o adequado equilíbrio das funções dos museus, facilitando a transmissão de informações e diretrizes gerais e particulares que o integram.

Trata-se, portanto, de um documento técnico de aplicação para todos os museus, independentemente de sua titularidade e forma de gestão, no qual deve constar a definição da instituição, o planejamento conceitual, os programas e projetos a serem desenvolvidos, o cronograma de cada aspecto, o acompanhamento e a avaliação de todas as atividades propostas, relativa a cada período a que o Plano se destina. É o instrumento que contempla a política de aquisição de acervo do museu. O registro dessa diretriz, no entanto, adquiriu a conotação de mera formalidade ao longo do tempo, tendo em vista a incapacidade orçamentária dos museus e a carência de apoio público para suprir essa necessidade.

Em que pesem os esforços do Ibram no sentido de incrementar o acervo dos museus brasileiros, a exemplo do Edital de Modernização e do Edital de Arte Contemporânea – instrumentos que também contemplam o objetivo de aquisição de peças para as instituições museais –, a política de aquisição de bens culturais ainda encontra dificuldades para deslanchar, em questões por exemplo de tributação, visto que os impostos são altos e inibem a dinamização do campo. A taxação elevada tolhe a iniciativa de artistas e de agentes, produtores e mecenas, com consequências para a doação de peças e para o arremate de obras no exterior, bem como paa a importação e exportação de trabalhos de artistas nacionais.

Os painelistas não apresentaram consenso ao definir a tendência quanto à implementação e consolidação da ação de aquisição de acervo por parte do setor, conforme previsto no Plano Museológico, segundo dados do gráfico 45. Isto é, quase metade dos painelistas (42,1%) acredita que essa possibilidade é bastante provável, contudo, praticamente um terço (34,4%) acha que não é possível prever e 14,2% acham-na bastante improvável.

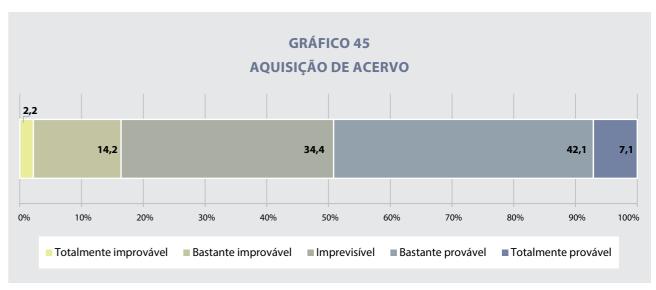



Figura 45: Aquisição de acervo
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.8 AMPLIAÇÃO DE ACESSO E FREQUÊNCIA AOS MUSEUS

Com relação à ampliação de acesso e frequência aos museus, foram apresentadas aos painelistas algumas alternativas que estimulassem o fenômeno. As medidas sugeridas pela pesquisa incluem adequação das políticas museológicas às realidades locais, sistematização de programas educativos nos museus e integração entre museus, escolas e instituições de ensino superior.

A Mesa Redonda de Santiago do Chile[5] levantou considerações importantes sobre o papel dos museus e, particularmente, sobre a sua atuação como agente de processos de formação e educação permanente de comunidades. Nesse aspecto, vale ressaltar as principais recomendações do encontro voltadas para a função educativa que os museus devem e são capazes de desempenhar. São elas:

> a) Um serviço educativo deverá ser organizado nos museus que ainda não o possuem, a fim de que eles possam cumprir sua função de ensino; cada um desses serviços será dotado de instalações adequadas e de meios que lhe permitam agir dentro e fora do museu;
>
> b) Deverão ser integrados à política nacional de ensino, os serviços que os museus deverão garantir regularmente;
>
> c) Deverão ser difundidos nas escolas e no meio rural, através dos meios audiovisuais, os conhecimentos mais importantes;
>
> d) Deverá ser utilizado na educação, graças a um sistema de descentralização, o material que o museu possuir em muitos exemplares;
>
> e) As escolas serão incentivadas a formar coleções e a montar exposições com objetos do patrimônio cultural local;
>
> f) Deverão ser estabelecidos programas de formação para professores dos diferentes níveis de ensino (primário, secundário, técnico e universitário) (UNESCO, 1973).

Se tomarmos como base as decisões formuladas na Mesa Redonda de Santiago do Chile, em 1972, o conceito de museu integral abarca inteiramente essa adequação aqui mencionada. Segundo o documento, a atuação do museu deve ser pautada de acordo com o ambiente em que está inserido, seja urbano seja rural, com o objetivo primordial de auxiliar na formação da consciência do indivíduo que visita e vive a experiência do museu.

Em consonância com esse aspecto, no que se refere à primeira medida apresentada, se somadas as opções de resposta totalmente provável e bastante provável, para 84,7% dos painelistas a adequação das políticas museológicas às realidades locais é uma das práticas que contribuem para a ampliação do acesso e da frequência aos museus, conforme o gráfico 46.

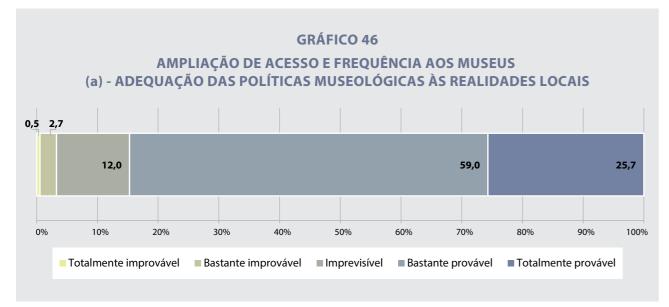



Figura 46: Ampliação de acesso e frequência aos museus (a) - Adequação das políticas museológicas às realidades locais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

5 Foi realizada pelo Conselho Internacional de Museus – ICOM, em 1972, e lançou o desafio de se pensar o museu como uma instituição a serviço da sociedade, da qual é parte integrante. O documento resultante deste encontro é considerado como o marco do início da museologia social.

A maioria dos painelistas (91,8%, isso se somadas as opções de resposta totalmente provável e bastante provável) acredita que a sistematização de programas educativos nos museus é uma prática favorável ao aumento de público, segundo os dados do gráfico 47. Para 43,2% dos painelistas é totalmente provável a consolidação da tendência de ampliação e frequência de acesso aos museus na próxima década, especialmente através dos programas educativos já existentes nos museus ou pelo estímulo a eles.

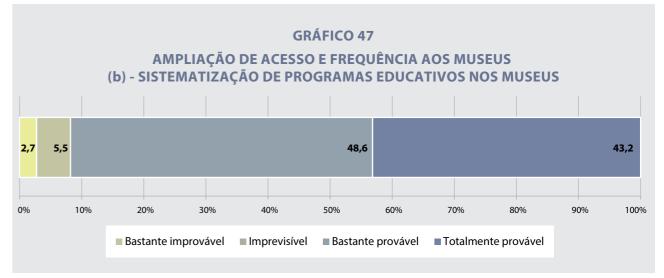



Figura 47: Ampliação de acesso e frequência aos museus (b) - Sistematização de programas educativos nos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Assim como nas alternativas anteriores, a ação de integração entre museus, escolas e instituições de ensino superior também se configura como um mecanismo favorável à ampliação de acesso e frequência aos museus. A tendência é confirmada por 91,2% (novamente somadas as opções de resposta totalmente provável e bastante provável) dos painelistas, como sugere o gráfico 48.

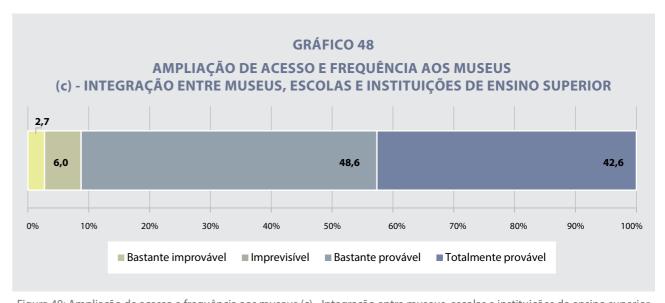



Figura 48: Ampliação de acesso e frequência aos museus (c) - Integração entre museus, escolas e instituições de ensino superior
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.9 CONSOLIDAÇÃO DA PRÁTICA DE PESQUISA EM MUSEUS

A maioria dos painelistas (58,5% acham bastante provável e 18,6% acham totalmente provável) acredita que os museus conseguirão consolidar a prática de pesquisa na próxima década, de acordo com os dados apresentados no gráfico 49. É importante salientar que além da pesquisa, a sua consolidação também engloba a difusão dos resultados e o acesso ao conhecimento produzido.

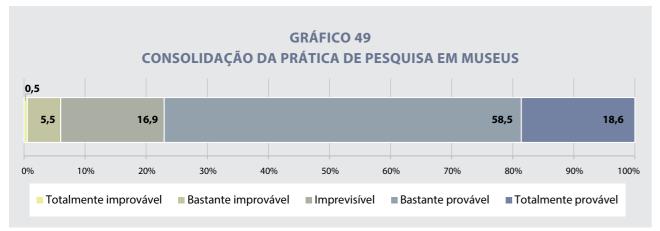



Figura 49: Consolidação da prática de pesquisa em museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.10 NOVOS PÚBLICOS

Na opinião dos painelistas, a estratégia de maior importância que será implementada nos próximos dez anos com potencial para alcançar novos públicos será a inovação e atualização das exposições, seguida da inovação tecnológica e do aumento do investimento nas atividades de divulgação. Veja o gráfico 50.

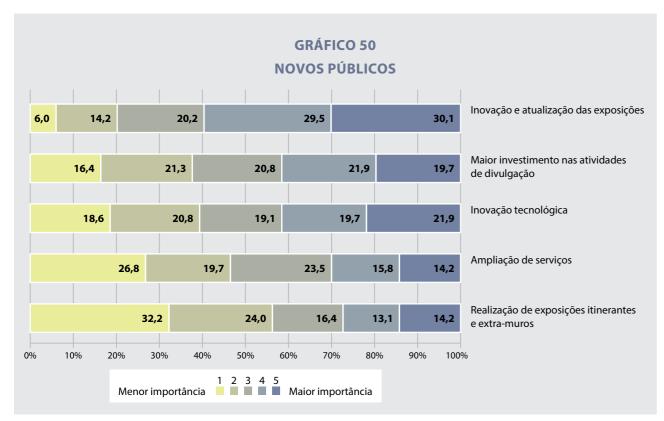



Figura 50: Novos públicos
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.11 PROCESSO EDUCATIVO DOS MUSEUS

Os sentidos e as funções sociais dos museus não são estáticos, mudam permanentemente. Os museus passam gradualmente de templos da arte e da história para o de espaço de atividades culturais, lúdicas e de lazer. Adquirem, em muitos casos, o papel de articuladores de significados, esses atravessados pela discussão a respeito do lugar da memória nas relações de poder. Não deixam de desempenhar a difícil e tradicional tarefa de educar e formar, mas estão desde agora engajados em proporcionar novas experiências simbólicas e sociais.

De repositórios de antiguidades, consideradas testemunho de uma época, de grupos sociais valorizados ou de fatos notáveis, os museus passam a desempenhar um papel pedagógico, popularizando acervos e educando. Transformaram-se em espaços vivos, ao contrário da imagem de cemitério de objetos. As instituições museológicas são ativas, múltiplas, diversas e é possível torná-las ainda mais dinâmicas. Várias são as possibilidades que perpassam essas instituições de memória.

Nesse sentido, segundo os dados do gráfico 51, a maioria dos painelistas (60,7% acham bastante provável e 17,5% acham totalmente provável) acredita que a tendência é o processo educativo dos museus ser aplicado levando-se em consideração a formação crítica e reflexiva do indivíduo, sobretudo em relação aos valores e sentidos do patrimônio cultural.

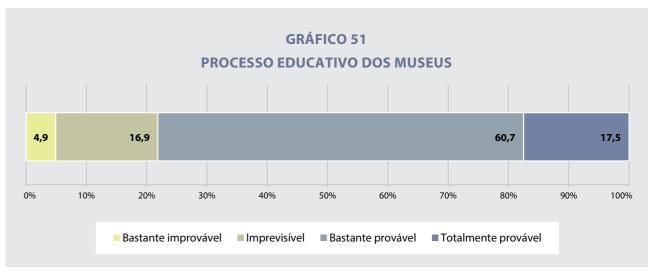



Figura 51: Processo educativo dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.12 FERRAMENTAS DE GESTÃO E NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As modernas técnicas de reprodução de obras, assim como novas tecnologias de comunicação contribuem para a disseminação, o conhecimento e a ampliação do acesso a coleções e acervos. Ligada ao acesso está também a ideia de colocar os acervos ao alcance de qualquer compreensão. Os acervos e coleções de objetos podem ocupar diferentes funções na organização e nas narrativas museológicas. Os museus, ao estabelecerem estratégias diferenciadas para lidarem com objetos, também ganham diferentes formas e características.

Nos últimos anos os museus têm aparecido em todas as partes do Brasil. O número de instituições museológicas aumenta permanentemente e se aceleram suas transformações e funções sociais. Em todo o caso, os museus continuam selecionando elementos materiais e imateriais considerados significativos para serem musealizados e transmitidos às gerações seguintes como testemunhos de um conjunto de experiências datadas e localizadas. Os museus são capazes de selecionar objetos e experiências e de conferir-lhe uma aura. Paradoxalmente, têm à sua disposição ferramentas que permitem proporcionar o acesso a um número cada vez maior de pessoas.

A crescente capacidade de registro, seleção e difusão de obras por meios digitais, ou através de veículos, mudaram fortemente os significados do acesso à cultura musealizada. A era da reprodução

das obras muda os significados e também a capacidade do público em reconhecer-lhe a distinção e singularidade.

Se somadas as opções de resposta totalmente provável e bastante provável, para 74,9% dos painelistas é provável que os museus incorporem ferramentas e novas tecnologias de informação e comunicação nos seus processos de gestão, nos próximos dez anos. São poucos (8,2%) os que não acreditam que a incorporação de novas tecnologias se confirmará como uma tendência na década seguinte, conforme dados apresentados no gráfico 52.

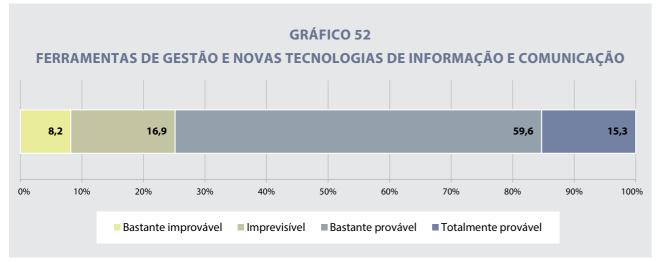



Figura 52: Ferramentas de gestão e novas tecnologias de informação e comunicação
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Os novos desenvolvimentos de mídias e tecnologia permitem a reconfiguração das relações entre instituições museais e público. As novas tecnologias e recursos cada vez mais sofisticados permitem tornar as exposições mais atrativas e acessíveis a um número maior de pessoas. O acionamento de tais recursos permite seduzir públicos diferenciados. Uma das ferramentas mais promissoras da gestão de conhecimentos institucionais e na relação com o público são as ferramentas digitais, que potencializam desde a preservação de acervos até a interatividade com públicos distintos.

O gráfico 53 mostra que grande parte dos painelistas (52,5% acham bastante provável e 23,5% acham totalmente provável) acredita que é uma tendência provável para os próximos dez anos que os museus tenham seus acervos digitalizados e disponibilizados em sítios na internet.

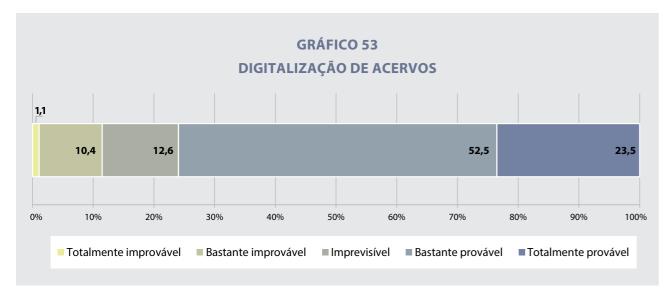



Figura 53: Digitalização de acervos
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.13 MODELOS INSTITUCIONAIS

Nos últimos anos os museus brasileiros têm sido administrados por diferentes modelos de gestão. As duas principais formas presentes na área dos museus são as OSCIPs e as OSs. A OSCIP é fruto da Lei Federal n.º 9.790/99, que institui uma qualificação aplicável a pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos (ou seja, associações ou fundações). Tal lei exige uma série de disposições estatutárias e organizacionais para que uma entidade possa ser qualificada como OSCIP. Mais do que isso, a lei institui o termo de parceria entre o poder público e as instituições da sociedade civil, sendo o Ministério da Justiça o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de OSCIP. Esse aval é condição prévia para que a entidade tenha acesso aos recursos públicos, de acordo com o termo de parceria. Possibilita também oferecer dedução fiscal das doações das empresas que a patrocinam e que sejam administradas por profissionais remunerados. Legalmente, podem obter a qualificação de OSCIP as instituições que possuem uma ou mais das seguintes finalidades: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais.

O objetivo da lei foi o de ampliar o reconhecimento da abrangência do trabalho das Organizações da Sociedade Civil, criando instrumentos mais práticos e confiáveis para acesso a recursos públicos e privados. Não se enquadram no conceito as entidades com objetivo de obter lucro ou organizadas para gerar benefícios privados. Também estão fora da classificação as instituições que, embora sem fins econômicos, estão voltadas à representação de categorias profissionais, como sindicatos, ou à disseminação de credos religiosos, assim como cooperativas e instituições de saúde ou educação privadas e não gratuitas.

Já as OSs são pessoas jurídicas de direito privado que mediante contrato de gestão com a Administração Pública prestam serviços sociais sem fins lucrativos, dirigidos ao ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente e da saúde. Esses entes foram regulamentados formalmente pela Lei Federal n.º 9.637/98, que estabelece quais requisitos deverão ser atendidos para que uma pessoa jurídica de direito privado seja qualificada como organização social e assim possa receber recursos públicos.

Os principais requisitos exigidos para que a pessoa jurídica de direito privado adquira o status de entidade de utilidade pública é possuir um órgão de deliberação superior – o chamado “Conselho de Administração”, formado por representantes do Poder Público e de membros da comunidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral – e a habilitação perante a Administração Pública, visando receber a declaração de organização social. Uma vez cumpridos os requisitos exigidos, a entidade passará a receber recursos estatais de forma a promover o fomento e o incentivo de suas atividades, através da celebração de um contrato de gestão entre a Administração Pública e a entidade privada.

Na avaliação dos especialistas, conforme o gráfico 54, o modelo institucional que deverá ter mais destaque na gestão cultural, na próxima década, será, por maior grau de importância, a Fundação Pública, com 40,9% das preferências. Em seguida, as alternativas de modelos de gestão consideradas mais importantes são Empresa Pública, com 38,1%; OS, com 35,4%; e OSCIP, com 34,8%. A ordem de importância altera se somadas as opções de resposta quatro e cinco, considerando cinco totalmente importante, conforme especificação a seguir: Fundação Pública (71,8%); OSCIP (70,7%), Empresa Pública (67,9%); e OS (66,9%). Embora a pergunta tematizasse, na maior parte das opções, as modalidades de Administração Indireta do serviço público ou paraestatal, as respostas não configuraram um direcionamento de escolha, mas antes evidenciaram o conflito do campo sobre os modelos de gestão em termos do custeamento das atividades, sustentabilidade, desburocratização. A dependência de recursos públicos para garantir o funcionamento dos museus, a necessidade de reduzir os entraves burocráticos e a pressão para auferir produtividade nos serviços de cunho mercadológico são temas que emergem das respostas e que rondam o campo dos museus sem, contudo, postular uma inclinação preferencial sobre as alternativas institucionalizadas de gestão, uma vez que se trata de agenda nova para os agentes envolvidos com questões museais.

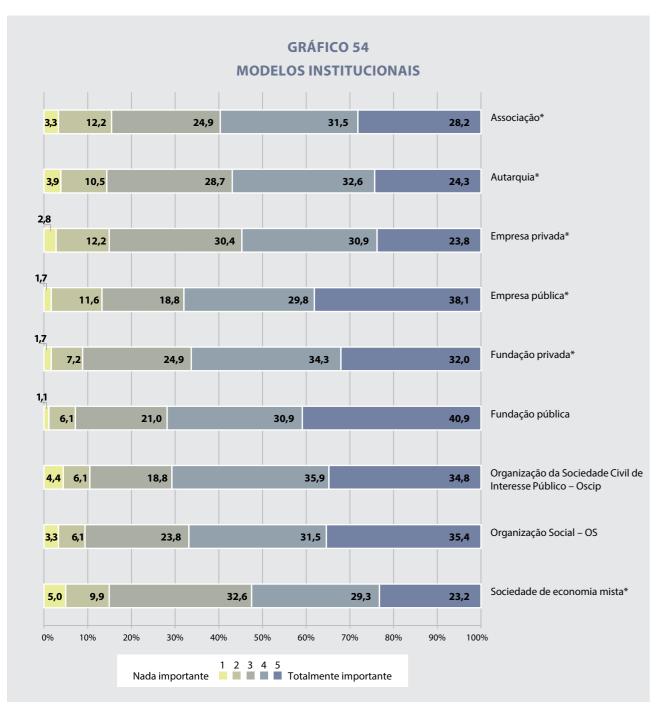



Figura 54: Modelos institucionais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.
*Ver questionário em anexo.

3.5.14 ELABORAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PLANEJAMENTO

O gráfico 55 revela que para quase metade dos especialistas (49,7%) é bastante provável que a prática de elaboração, implantação e avaliação de planejamento estará consolidada nos próximos dez anos, enquanto que 15,3% acham totalmente provável. Somados, no entanto, os percentuais dos que consideraram a questão totalmente improvável, bastante improvável ou imprevisível, o total apurado, 34,9%, revela que um terço do campo museal é descrente quanto ao planejamento em museus, índice relativamente alto para um tema dominante na gestão museológica e administrativa.

Esse retraimento, que configura uma positividade relutante e não assertiva da consolidação do planejamento dos museus brasileiros para os próximos dez anos, reflete a apreensão do campo para os temas apontados no item anterior (3.5.13) – custeio de atividades, sustentabilidade e desburocratização –, que são questões chaves para o planejamento e o desenvolvimento de estratégias de atuação dos museus. São também desafios a serem enfrentados diante dos óbices que caracterizam a gestão museal, que se põe a trabalhar para a sua superação sem, contudo, encontrar soluções definitivas. Essa lida diária certamente capacita a gestão para estabelecer um planejamento executável em termos de metas e resultados esperados, confinado, porém, à realidade do campo, caracterizada pela restrição orçamentária e dependência de recursos públicos para o financiamento de suas atividades. O processo educativo que a gestão dos museus enseja tende a se moldar mais a essa necessidade de superar obstáculos e garantir minimamente o funcionamento da instituição, do que se expandir para ações e projetos mais ousados que demandassem planejamentos mais exigentes e estratégicos.

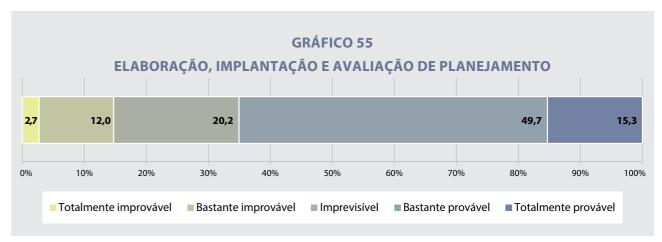



Figura 55: Elaboração, implantação e avaliação de planejamento
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

No que se refere aos modelos de gestão adotados pelos museus brasileiros, a maioria dos painelistas (51,9% concordam parcialmente e 29,5% concordam totalmente) acredita ser uma tendência a consolidação da presença de modelos de gestão de museus tanto pelas OSCIPs quanto pelas OSs, segundo o gráfico 56. Tal questão também é reforçada pelo gráfico 54, em que os modelos institucionais OSCIP e OS tiveram destaque entre os mais importantes na gestão cultural nos decênio seguinte.

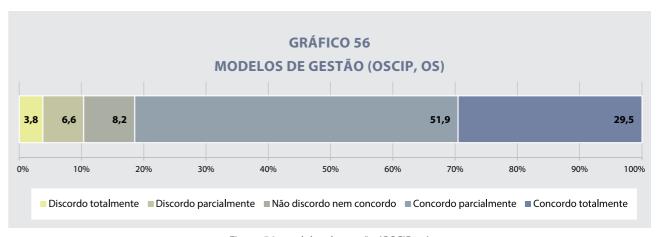



Figura 56: modelos de gestão (OSCIP, os)
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.15 DADOS E INFORMAÇÕES

Em qualquer modelo de gestão um ponto fundamental é a existência de informações que a subsidie. São muitas as formas de organização e os tipos de informação próprios para as decisões políticas e estratégicas e também próprias para a gestão.

Primeiramente, na área de público, 53,6% dos painelistas concordam parcialmente e 30,1% concordam totalmente que os museus estarão aptos a fornecer dados nesse campo, conforme apontado no gráfico 56. É importante ressaltar que a pesquisa de público é um instrumento explicitamente trazido no Estatuto de Museus, Lei n.º 11.904/09, Art. 28. §2º: "Os museus deverão promover estudos de público, diagnóstico de participação e avaliações periódicas objetivando a progressiva melhoria da qualidade de seu funcionamento e o atendimento às necessidades dos visitantes".

Embora a realidade dos museus brasileiros ainda não seja essa, a existência de uma diretriz normativa pode impulsionar a tendência em questão.

A publicação *Museus em números*[6], do Ibram, mostra que aproximadamente 75% das instituições museais que compõem o Cadastro Nacional de Museus – CNM realizam estudos de público. Pouco mais da metade (53%) os realiza regularmente. Também é curioso observar que a medição absoluta de público do CNM é o item com maior percentual de omissão de resposta. Apenas 6,4% das instituições informaram quantitativo de público, o que denota não apenas a necessidade de se criar uma cultura de pesquisa de público para materializar a tendência ressaltada no tópico, mas o grande desafio que será consolidar institucionalmente a visão otimista apontada pelas respostas dos painelistas.

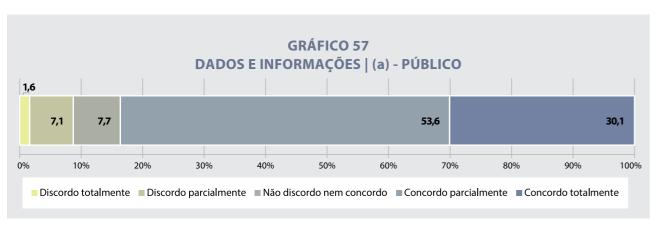



Figura 57: Dados e informações (a) - Público
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Com percentuais bem próximos aos anteriores, os painelistas apontam como tendência que os museus terão capacidade em prover dados e informações sobre a percepção social de suas ações e programas, conforme dados apresentados pelo gráfico 58. Ressalta-se que pesquisas dessa natureza requerem metodologias mais elaboradas do que as pesquisas de público.

6 Publicação lançada pelo Ibram, onde foram produzidos e analisados dados sobre o setor museal brasileiro a partir de informações do Cadastro Nacional de Museus – CNM. Disponível para download em http://www.museus.gov.br/publicacoes-e-documentos/museus-em-numeros/.

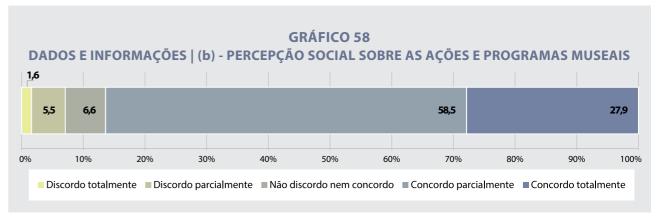



Figura 58: Dados e informações (b) - Percepção social sobre as ações e programas museais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Quando o assunto é informação sobre sustentabilidade financeira, ou seja, dados sobre orçamento, receitas, custos e despesas que forneçam bases para pesquisas nessa área, a tendência volta a se confirmar, embora sutilmente mais tímida do que as anteriores. Apesar do considerável percentual de respostas céticas, representado pela opção "não discordo nem concordo", com 16,9% – o que aponta nebulosidade em relação a essa possibilidade para quase um quinto dos painelistas entrevistados –, a parcela de respostas otimistas é significativa: 64,5%, segundo dados do gráfico 59.

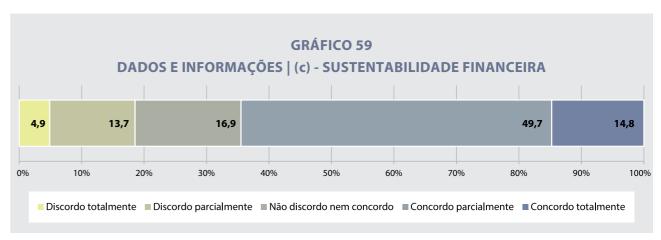



Figura 59: Dados e informações (c) - Sustentabilidade financeira
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Informações desse tipo requerem uma organização sistemática e detalhada da origem e destino de cada tipo de recurso. São informações complexas, tais como manutenção e conservação – tanto do acervo como da estrutura predial –, funcionamento interno, projetos de exposição, atividades educativas, divulgação, entre outros. No campo dos recursos e receitas, há repasses diretos, aplicados aos museus públicos, recursos captados via lei de incentivo fiscal, doações e receitas de atividades próprias do museu, tais como restaurante e loja, por exemplo.

Dessa forma, associando o otimismo dos painelistas com a extensa lista de dados e informações que compõem o tópico, é possível deduzir uma tendência de inclinação dos museus a darem maior atenção, nos próximos anos, à organização de dados sobre receitas e despesas que permitam conhecer e dimensionar o caráter econômico-financeiro das atividades dos museus. Quanto às pesquisas de impacto socioeconômico, pelo gráfico 60 é possível observar a concordância de 73,2% dos painelistas (isso se somadas as opções de resposta concordo totalmente e concordo parcialmente) no que se refere à necessidade de tais informações. Os estudos de impacto são instrumentos bastante utilizados pela economia da cultura. Adotando essa metodologia, é possível, por exemplo, estimar benefícios sociais decorrentes da existência de um museu em uma localidade. Embora o estudo de impacto econômico seja uma

alternativa recomendada não só para a área museal, mas para todo o setor cultural de uma forma geral[7], é importante pontuar que esse tipo de estudo não é de fácil realização. Além da etapa minuciosa de obtenção dos dados primários da pesquisa, a interpretação e os possíveis cruzamentos dessas informações com outras preexistentes exigem conhecimento sobre o tema e adoção de metodologias específicas de trabalho.

No quesito disponibilização de informações, abordado pelos quatro itens acima, é possível captar um cenário bastante otimista do campo museal quanto à possibilidade de se perceber a importância da coleta de dados como prática rotineira dos museus nos próximos anos. Por meio do entendimento de cada instrumento acima e dos seus benefícios potenciais, fica claro que a cultura de levantamento de informação é, além de subsídio para pesquisas, um eficaz instrumento de gestão para os museus e para o governo. Afinal, quanto mais informação se tem dentro de um cenário, menos embaçada se torna a visão sobre a realidade de cada museu, o que facilita a tomada de decisões em nível estratégico.

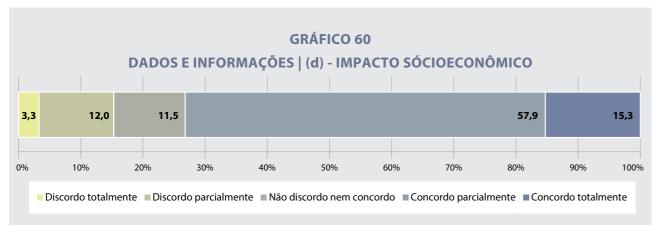



Figura 60: Dados e informações (d) - Impacto sócioeconômico
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.16 ORGANIZAÇÃO SOCIAL COMO MODELO DE GESTÃO

Os museus brasileiros possuem naturezas jurídicas muito heterogêneas. As opiniões ficaram divididas quanto à consolidação do modelo de gestão por meio das Organizações Sociais como tendência para os próximos dez anos. Isso porque o gráfico 61 revela que 3,8% dos painelistas estimam ser totalmente improvável, 9,3% acham bastante improvável, 38,3% acham imprevisível, 38,3% acham bastante provável e 10,4% acham totalmente provável.

A pesquisa apontou a existência de uma tendência fraca de diversificação de modelos de gestão tradicionais para administrações via terceiro setor. Nessa questão apresentada anteriormente pelo gráfico 56, OSCIP e OS foram apontadas como fortes tendências – 51,9% de concordância parcial e quase 30% de total. Ou seja, que as organizações do terceiro setor são uma alternativa no que se refere à gestão já é sabido.

Entretanto, quando se aprofunda a questão sobre tendências apenas para as Organizações Sociais, observa-se considerável retração do percentual de painelistas que a consideram de alta probabilidade. Deles, 38,3% classificam como bastante provável e 10,4% como totalmente provável. O corolário lógico dessa constatação seria que os painelistas confiam mais na tendência das OSCIPs se firmarem como modelo de gestão do que as OSs, embora isso não esteja explicitado nas informações.

7 Nesse sentido, podemos destacar os seguintes documentos: *Framework of Cultural Statistics*, da UNESCO, *Creative Economic Report*, da UNCTAD, e *Cultural Statistics*, da Eurostat. Esses relatórios têm por objetivo propor métricas homogêneas para se compreender os impactos das atividades culturais, o que, combinado com elementos teóricos qualitativos, oferece uma leitura abrangente dos processos econômicos dos mercados culturais.

Figura 61: Modelo de gestão das organizações sociais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.17 GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS MUSEUS

Ainda na área de gestão dos museus, o próximo tópico versa sobre ações de empreendedorismo como estratégia de atuação dos museus. Um ponto fundamental que deve ser levado em consideração é que, conforme dados da Pesquisa da Cadeia Produtiva dos Museus[8], as principais fontes de renda dos museus são: orçamento (presente principalmente no caso dos museus públicos), doações, recursos captados via lei de incentivo e receitas oriundas da venda de produtos e serviços.

Diante de um cenário de ampliação do número de museus no país, projeção que pode ser comprovada pela atuação do Ibram na área de fomento nos últimos anos, uma das consequências dessa política seria a maior demanda por recursos públicos investidos na área museal e por recursos advindos da Lei Rouanet. Consequentemente, em função da escassez de recursos e da necessidade que os museus possuem de manter as portas abertas e implementar novos projetos, tais recursos, naturalmente, deveriam vir por meio da geração de receitas adicionais. Ou seja, pela atividade empreendedora do museu.

A definição mais conhecida de empreendedorismo é dada por Roberto Hirsh (2005), que o entende como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Os museus possuem amplo arsenal de possibilidades nesse sentido: desde serviços de audioguias, de interatividade, visitas personalizadas, lojas, *souvenirs,* restaurantes, bares, lanchonetes, venda de publicações, livraria, aluguel de espaços, realização de eventos, entre outros, a depender das características de cada museu.

Em termos de tendência, o gráfico 62 mostra que a maioria dos painelistas (44,3% concordam parcialmente e 33,9% concordam totalmente) está de acordo que a gestão administrativa dos museus realizem atividades no campo do empreendedorismo. O tema já é valorizado em outras áreas da cultura, de forma que o campo museal tende a absorver a temática. Entretanto, é importante frisar que o empreendedorismo nos museus não deve ter o lucro como objetivo final, mas sim como alternativa para a obtenção de receitas que viabilizem a sustentabilidade financeira daquele equipamento cultural.

8 Realizada pelo Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus, do Ibram. A pesquisa teve como objetivo identificar os principais elos econômicos acionados em decorrência da atividade museal.

Figura 62: Gestão administrativa dos museus (a) - Devem realizar atividades no campo do empreendedorismo
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Ainda no que se refere à gestão administrativa, foi perguntado aos painelistas se os museus deveriam planejar suas atividades como atividades empresariais. Apesar do considerável percentual de aceitação desse tipo de atuação, com 43,7% concordando parcialmente e 18,6% concordando totalmente, a discordância é significativa (23,5% discordam parcialmente e 7,7% totalmente), conforme dados do gráfico 63.

Pela análise das respostas, é possível depreender que os painelistas creem que, apesar da necessidade de empreendedorismo, não são as atividades museais que devem ser vistas como empresariais, mas sim a gestão do museu como modelo.

Figura 63: Gestão administrativa dos museus (b) - Devem planejar as atividades museais como atividades empresariais
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Ainda na seara da gestão museal, ampla concordância foi observada quanto à necessidade do museu possuir museólogos atuando nessa área. Talvez por serem eles os principais conhecedores das atividades-fim do museu, o auxílio prestado na área de gestão possa ser de grande valor. Nesse item, a concordância total foi de 45,4% e a parcial de 36,1%, somando um percentual de concordância de 81,5%, conforme aponta o gráfico 64.

A presença de um museólogo capacitado para trabalhar na área de gestão pode trazer uma visão mais especializada na elaboração e condução de novos projetos necessários ao setor para que esse atinja a dinamização exigida pelo perfil mais empreendedor dos museus no futuro.

Figura 64: Gestão administrativa dos museus (c) - Devem ter museólogos na gestão dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

Interessante notar que, segundo os painelistas, a gestão dos museus deve ser feita por uma equipe multidisciplinar, já que além da presença dos museólogos, os participantes da pesquisa concordam (42,1% concordam parcialmente e 42,1% totalmente) também que devem existir administradores nos processos de gestão, conforme o gráfico 65.

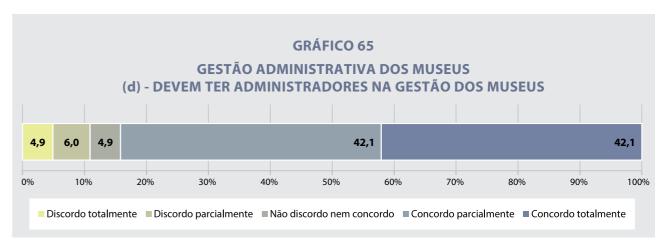



Figura 65: Gestão administrativa dos museus (d) - Devem ter administradores na gestão dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.18 TRABALHO VOLUNTÁRIO

O voluntariado está presente de maneira expressiva em diferentes políticas públicas no Brasil. O trabalho voluntário contribui para a redução de gastos e para o aumento da capacidade de atuação.

No Brasil, especificamente na área museal, a presença de voluntários aparece com peso significativo na rotina de museus. De acordo com o CNM, em 2010, 32% dos museus brasileiros possuíam programa de voluntariado. O CNM contabiliza a presença de 1.053 voluntários entre as instituições que responderam o Cadastro. Desses, o número que mais chama a atenção é o de diretores voluntários (409). Esse tipo de agente normalmente faz o papel de integrador entre o museu e a comunidade, representando, portanto, muito mais do que o genuíno fornecimento de mão de obra. Faz-se necessário pontuar que, no Brasil, muitos desses voluntários atuam por meio das Associações de Amigos.

A legislação brasileira dispõe sobre o serviço voluntário por meio da Lei Federal n.º 9.608/98. Tal tipo de vínculo deve ser firmado mediante celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário.

Dentre as vantagens decorrentes da contratação de trabalho voluntário, 64,3% dos painelistas acreditam, por maior grau de importância, que a principal é a integração entre museu e comunidade. A valorização da contratação desse tipo de serviço parece se confirmar como uma tendência para os próximos anos, já que 51,6% dos painelistas atribuíram menor grau de importância para a afirmação de que essa contratação pouco acrescenta aos museus, conforme informações do gráfico 66, que apresenta essas e outras opções de resposta.

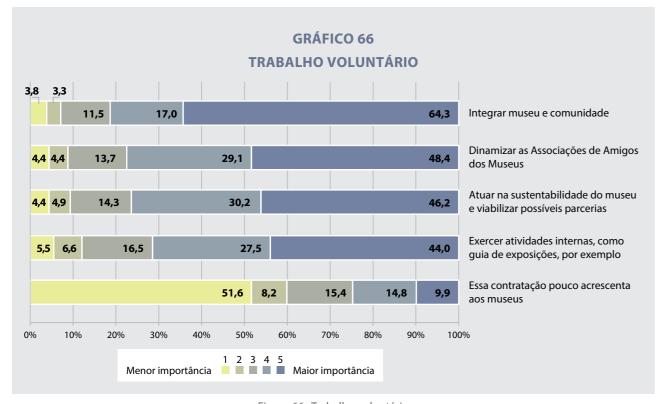



Figura 66: Trabalho voluntário
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

No entanto, apesar da opinião revelada no item anterior, os painelistas não apresentaram tanta certeza no que tange à participação de voluntários nos quadros de pessoal, não se confirmando como uma tendência a ser consolidada na próxima década. Isso porque o gráfico 67 revela que 35,5% dos painelistas acham que não há como prever, 3,3% acham totalmente improvável, 20,2% acham bastante improvável, 36,1% acham bastante provável e 4,9% acham totalmente provável.

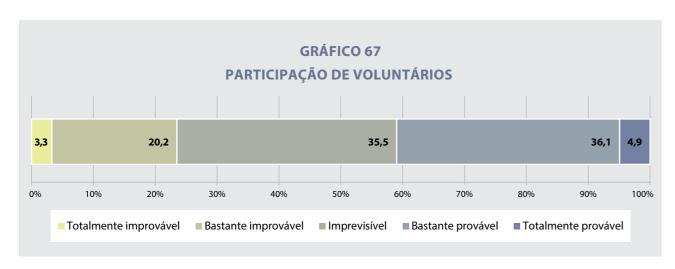
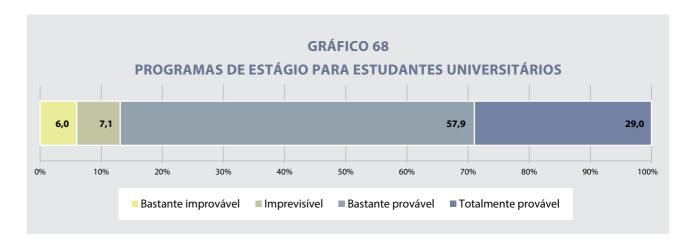



Figura 67: Participação de voluntários
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.19 PROGRAMAS DE ESTÁGIO PARA ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Outro aspecto abordado pela pesquisa é a presença do estagiário na dinâmica institucional dos museus. Para os painelistas há uma tendência, no que se refere à importância de os museus terem programas de estágio para estudantes de diversos cursos universitários. Se somadas as opções de resposta totalmente provável (29%) e bastante provável (57,9%), o gráfico 68 revela que mais de 80% dos painelistas acreditam que esses programas serão demandados por universidades e estudantes.

Nessa perspectiva, o CNM revela que dos 2.471 estagiários/bolsistas que compõe o quadro de funcionários dos museus pesquisados, por setor/especialidade, 591 são estagiários de nível superior, destacando-se um alto número de historiadores (46%). Esses números reforçam a visão dos painelistas, apontando para a necessidade de se desenvolver programas que incentivem a contratação de estagiários universitários em museus, atendendo diversos níveis de formação e especialização, bem como que contribuam para a formação qualificada dos futuros profissionais da área.

O Estatuto de Museus, Lei Federal n.º 11.904/09, diz que os museus deverão disponibilizar oportunidades de prática profissional aos estabelecimentos de ensino que ministrem cursos de museologia e afins, nos campos disciplinares relacionados às funções museológicas e à sua vocação. Esse entendimento reforça a visão dos respondentes e aponta que o desenvolvimento de programas de estágio em museus, além de agregar valor e crescimento tanto profissional quanto institucional, pode ser também um passo num contexto maior de ações de políticas públicas voltadas à inclusão de jovens no mercado de trabalho.

3.5.20 PRESENÇA DE MUSEÓLOGO NO QUADRO FUNCIONAL DOS MUSEUS

Como já abordado na pesquisa, o fortalecimento do setor museal perpassa fundamentalmente a profissionalização e capacitação dos profissionais da área, sobretudo, quando se refere a um segmento cultural com demandas tão específicas. Nesse sentido, observa-se uma tendência do campo, segundo os painelistas, a instrumentalizar os museus com ferramentas da gestão contemporânea, preparando-os para enfrentar desafios próprios da realidade museal.

Sendo assim, não há como falar em fortalecimento do setor sem mencionar a importância da presença do museólogo nas instituições museológicas. Conforme demonstra o gráfico 69, a maioria dos painelistas, representando 65,6% (isso se somada as opções de respostas totalmente provável e bastante provável), acredita que, nos próximos dez anos, os museus terão pelo menos um museólogo em seu quadro funcional. Sob essa perspectiva, observa-se que a presença do museólogo trará mais sensibilidade ao trato das questões sobre gestão.

É importante ressaltar que, anteriormente, o gráfico 64 trouxe percentual ainda maior (81,5%) com relação à probabilidade de museólogos atuarem na área administrativa dos museus. O gráfico 69 demonstra que 27,9% dizem ser totalmente provável e 37,7% bastante provável. Entretanto, quase 35% (isso se somadas as opções de resposta bastante improvável e imprevisível) são céticos ou acham que não é possível prever se haverá museólogos no quadro funcional dos museus.

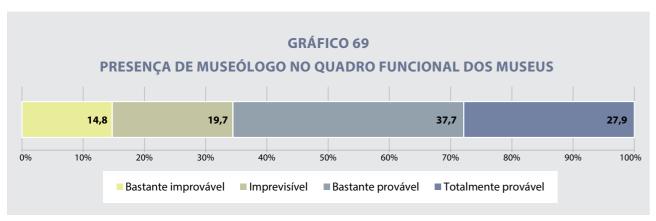



Figura 69: Presença de museólogo no quadro funcional dos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.21 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ESTADUAL DE MUSEUS

Em termos de articulação institucional do setor, é importante também fazermos uma reflexão acerca dos atuais instrumentos de conexão entre os diferentes níveis de atuação do Poder Executivo.

O Sistema Brasileiro de Museus – SBM foi criado pelo Decreto n° 5.264, de 05 de novembro de 2004, e tornou-se um marco na atuação das políticas públicas voltadas para o setor museológico. Seu estabelecimento cumpre uma das premissas na PNM, a de constituir uma ampla e diversificada rede de parceiros, para trabalhar pela valorização, preservação e gerenciamento do patrimônio cultural sob a guarda dos museus, de modo a torná-los cada vez mais representativo da diversidade étnica e cultural do país. O SBM tem a finalidade de facilitar o diálogo entre museus e instituições afins, objetivando a gestão integrada e o desenvolvimento dos museus, acervos e processos museológicos brasileiros. Além disso, propicia o fortalecimento e a criação dos sistemas regionais, a institucionalização de novos sistemas estaduais e municipais e a articulação de redes temáticas de museus. Também é atribuição do SBM propor a criação e o aperfeiçoamento de instrumentos legais para o melhor desempenho e desenvolvimento das instituições museológicas no Brasil. A sua dimensão democrática está presente na composição do seu comitê gestor, que agrega representantes do setor governamental e da sociedade civil ligados à área museológica. O comitê gestor do SBM tem o papel de propor as diretrizes e as ações para o setor museológico, sempre de forma participativa e com amplo debate.

O Estatuto de Museus orienta que a adesão ao Sistema deverá ser voluntária, podendo fazer parte dele os museus públicos e privados, instituições educacionais relacionadas à área da museologia e as entidades afins, na forma da legislação específica. Afirma, ainda, que os museus participantes colaboram entre si e articulam os respectivos recursos com vistas a melhorar e potencializar a prestação de serviços ao público.

Dados do Ibram revelam que atualmente apenas seis estados – Rio Grande do Sul, Ceará, Santa Catarina, Rio de Janeiro, São Paulo e Pará – e o Distrito Federal possuem sistema estadual. Há ainda dois sistemas municipais: de Ouro Preto (MG) e de São Luis (MA). Esse cenário reforça a visão dos painelistas ao apontar certa resistência dos estados em implementarem seus sistemas, haja vista que, segundo o CNM, todo os estados brasileiros possuem museu, apesar das disparidades regionais que os concentram em algumas regiões.

Com o objetivo de incentivar os estados a aderirem e implementarem o SBM, o Ibram lançou, em 2011, O Edital Criação e Fortalecimento de Sistema de Museus, objetivando selecionar projetos elaborados por pessoas jurídicas de direito público, no âmbito estadual, municipal e do Distrito Federal, de natureza cultural, interessadas em obter apoio financeiro para projetos com vistas à estruturação, modernização e fortalecimento de Sistemas de Museus. Os recursos para o desenvolvimento dessa ação vieram do FNC no montante superior a R$ 2 milhões, realizados por meio de convênio.

Interessante destacar outra ação do Instituto, o Projeto Conexões. Com início em 2012, o Ibram empreendeu reuniões de trabalho em todos os estados do país com o objetivo de conectar os museus brasileiros às novas políticas e instrumentos de gestão museais. A dinâmica é levar diversos temas como Estatuto de Museus, Plano Nacional Setorial de Museus e estratégias de fomento e financiamento, para serem discutidos diretamente com os representantes do setor cultural dos estados e com seus cidadãos. Como desdobramento, o projeto realiza assinatura de acordos de cooperação entre o Ibram e os órgãos estaduais de cultura, com o objetivo de integrar as competências e os recursos institucionais para o desenvolvimento de ações conjuntas que contribuam para o reconhecimento, o fortalecimento, a difusão, o fomento e o incentivo do setor museal de cada estado. Além dos pontos destacados, o projeto também visa o fortalecimento do SBM e dos sistemas estaduais de museus.

Ações desse porte sinalizam o interesse do Estado em construir um ambiente integrador, promovendo a valorização, o registro e a disseminação e, principalmente, a descentralização de conhecimentos específicos para o campo, ao mesmo tempo em que possibilita a articulação entre as instituições museológicas, respeitando sua autonomia jurídico-administrativa, cultural e técnico-científica.

Nesse contexto, apesar do positivo aspecto de disseminação de conhecimento e articulação para fortalecimento do campo, na visão dos painelistas, não é certo que todos os estados brasileiros terão o seu sistema estadual implantado em dez anos. O gráfico 70 demonstra que, embora a maioria deles (59,1%) ache bastante ou totalmente provável, mais de um quarto das respostas traz a solução como imprevisível (25,7%), além de significativos 15,3% de improbabilidade (isso se somadas as opções de resposta totalmente improvável e bastante improvável).

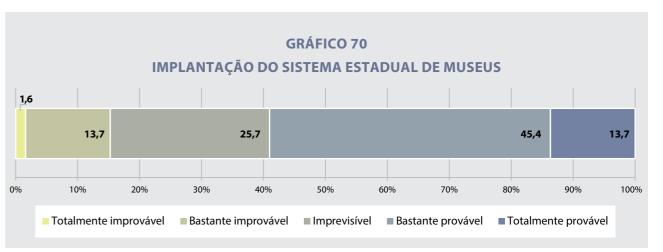



Figura 70: Implantação do sistema estadual de museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.22 INFLUÊNCIA DA PARTICIPAÇÃO DO SETOR PRIVADO NA SUSTENTABILIDADE DOS MUSEUS PÚBLICOS

Seguindo a mesma linha das análises anteriores, os painelistas apontam certa desconfiança em relação à articulação entre museus públicos e agentes do setor privado. Conforme demonstra o gráfico 71, não houve consenso na opinião quanto à participação do setor privado na sustentabilidade dos museus públicos, por meio de parcerias. Uma possível causa dessa falta de confiança no setor privado atuando junto aos museus públicos pode ser devido ao aumento do risco de desvio das finalidades dos museus, que é primordialmente o interesse público. Os dados mostram que 13,7% discordam totalmente, 20,2% discordam parcialmente, 12% não discordam nem concordaram, 42,1% concordam parcialmente e 12% concordam totalmente que o setor privado tenderá a participar da sustentabilidade de museus públicos na próxima década.

Figura 71: Influência da participação do setor privado na sustentabilidade dos museus públicos
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.23 MECANISMOS REGULATÓRIOS PARA AS PARCERIAS ENTRE SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Apesar da falta de consenso sobre a influência que a participação do setor privado pode exercer na sustentabilidade dos museus públicos, a expressiva maioria dos painelistas (46,4% afirmam ser bastante provável e 35% afirmam ser totalmente provável) aponta como tendência que o papel a ser desempenhado pelo ente privado, nas parcerias firmadas com o Estado no âmbito da cultura, deva ser pautado por mecanismos regulatórios, conforme revela o gráfico 72. Embora a influência do setor privado na gestão de recursos financeiros de museus públicos seja uma incógnita, é certo que, na visão do grupo de painelistas aqui contemplado, qualquer tipo de parceria dependa essencialmente de mecanismos que definam as condições, limites e sanções de cada lado.

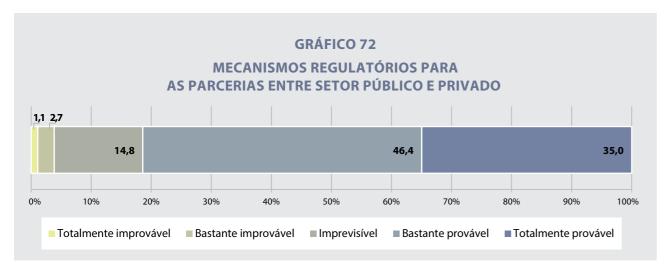



Figura 72: Mecanismos regulatórios para as parcerias entre setor público e privado
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.24 INCORPORAÇÃO DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS E NOVAS TECNOLOGIAS

A democratização do acesso passa, necessariamente, pelo estudo e adoção de mecanismos que tornem os museus mais atrativos e convidativos para públicos que não têm o hábito de frequentá-los. Uma das alternativas é o uso de ferramentas tecnológicas e a exploração de novas linguagens para tornar a interação entre museus e público mais dinâmica e atrativa.

Entre as soluções mais atuais está a incorporação de ferramentas tecnológicas e de novas tecnologias nos processos museológicos. Essa realidade é observada no gráfico 73, que aponta que a parcela maior (61,8%, somando-se as opções de resposta totalmente provável e bastante provável) dos painelistas acredita que é uma tendência dos museus brasileiros incorporar plenamente, nos próximos dez anos, o uso das novas tecnologias em processos de digitalização do acervo, disponibilização desse material na internet e oferta de visitas virtuais no espaço dos museus e de suas exposições.

Cabe notar que essa tendência, que se mostra presente não somente no campo museal, mas na sociedade, somente reforça a necessidade do setor se adaptar e avançar, utilizando essas soluções como uma saída para democratização do acesso aos bens culturais. Contudo, é importante destacar que é um processo complexo, que envolve não somente a aquisição do aparato tecnológico, mas implica também na garantia de acesso. Essa garantia é um processo oneroso, envolvendo especialistas, equipamentos, *softwares* e investimentos na criação de espaços tecnológicos de diálogo com o público e treinamento de recursos humanos, almejando a popularização e maior alcance desses instrumentos.

É preciso ressaltar que, anteriormente, no gráfico 23, referente ao investimento em tecnologia por parte de políticas públicas, os painelistas não tiveram tanta certeza de que se os museus não apresentarem condições de investir na área, serão objeto de ações de políticas públicas. Essa correlação demonstra o nível do desafio que o campo enfrentará. Para avançar, é necessário incorporar ferramentas tecnológicas e novas tecnologias, de maneira a garantir a preservação e disseminação dos bens culturais, ao mesmo tempo em que se deve ponderar o custo para implantação e manutenção da digitalização, a capacitação dos funcionários, a qualidade da tecnologia empregada e a evolução da mesma, além das possíveis implicações legais que possam cercear o processo de digitalização das obras. No gráfico 73, uma parcela alta de painelistas (38,3%, somadas as opções de resposta totalmente improvável, bastante improvável e imprevisível) acha que a questão é imprevisível ou não acha provável a incorporação de ferramentas tecnológicas e novas tecnologias na próxima década.

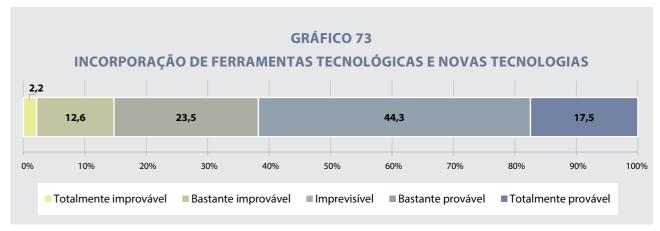



Figura 73: Incorporação de ferramentas tecnológicas e novas tecnologias
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.25 SEGURANÇA NOS MUSEUS

Outro aspecto abordado pela pesquisa refere-se a segurança nos museus. Conforme demonstra o gráfico 74, não houve consenso na opinião dos painelistas no que se refere à capacidade dos museus de estarem em sintonia com os padrões de segurança exigidos pelo setor. As respostas apontam para diferentes caminhos, já que 31,2% acham improvável (isso se somadas as opções de resposta totalmente improvável e bastante improvável), 31,1% imprevisível e 37,7% provável (quando somadas as opções de resposta totalmente provável e bastante provável) que o setor museal nacional terá condições de estar dentro do padrão nos próximos dez anos.

A questão da segurança nos museus é um ponto crucial para viabilizar a circulação de exposições e, sobretudo, garantir a integridade das obras. A qualificação de pessoal e a aplicação de monitoramento eletrônico sofisticado são exigências cada vez mais frequentes entre os museus. Nesse contexto, o Ibram é um importante ator, que atua diretamente na elaboração de políticas públicas voltadas ao aperfeiçoamento das medidas de segurança dos museus brasileiros.

Como ação concreta, o Ibram lançou, no ano de 2010, o Cadastro de Bens Musealizados Desaparecidos, que reúne informações sobre

itens desaparecidos de acervos pertencentes aos museus. O objetivo é possibilitar o rastreamento, a localização e a recuperação desses bens. A criação de uma base de dados nacional é um passo significativo em direção ao combate aos roubos de bens culturais. A finalidade é coibir o comércio ilegal de arte brasileira.

A listagem conta, inicialmente, com 112 itens desaparecidos por roubo ou furto de nove museus dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Goiás vinculados ao Ibram/MinC. O cadastro será permanentemente atualizado, com o objetivo de ampliar a base de dados e incentivar a adesão de museus privados e públicos de todo o país para que alimentem a lista, enviando informações sobre itens desaparecidos. Importante destacar que dos 112 itens registrados, 58% deles desapareceram por motivo de furto e 42% por roubo. Esse tipo de ação visa à recuperação de obras e a diminuição dessas ocorrências em museus.

A partir dessa ação, outras se desdobram como: (1) auxílio da Polícia Federal em relação a bens culturais já apreendidos e guardados em museus, mas que estão *sub judice* e não podem ser expostos; (2) capacitação recíproca de servidores da polícia e do Ibram/MinC; (3) apoio da Polícia Federal na elaboração de projeto de lei para criação de uma guarda museal, sendo que essa última tem por finalidade criar uma guarda museal formada por servidores concursados.

Figura 74: Segurança nos museus
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.26 PROJETOS ARQUITETÔNICOS ARROJADOS

Na opinião dos painelistas, as três principais vantagens que projetos arquitetônicos arrojados em museus, normalmente caracterizados por amplo estudo de desenvolvimento do entorno, trarão ao Brasil, por ordem de prioridade são: incentivar o aumento do fluxo de visitantes (31,3%); seguido de incentivar o aumento do fluxo de turistas (26,9%); e favorecer a cadeia produtiva dos museus (18,1%), como é possível verificar no gráfico 75.

Esse tipo de projeto contribui, inclusive, para a requalificação de áreas degradadas dos centros urbanos, sendo vistos como verdadeiras âncoras dos empreendimentos. Essa dinâmica é tendência internacional e já pode ser percebida no Brasil, conforme mencionado no item 3.5.4, a saber, o Museu do Amanhã e o Museu de Arte do Rio, no Rio de Janeiro, projeto que será uma das âncoras da área cultural do Porto Maravilha.

Além de atraírem a atenção mundial, museus com projetos arquitetônicos como esses, contribuem para o processo de alavancagem do turismo cultural e acarretam a geração de recursos para os museus com efeitos multiplicadores para a economia local. Esses museus incentivam o fluxo de turistas nacionais e internacionais, contribuindo expressivamente para a geração de recursos nos museus, tema identificado como prioritário na pesquisa. Evidentemente, a presença de turistas pode gerar efeitos negativos, desde a concepção niveladora de exposições até a depreciação de espaços e imóveis. Há muitos outros problemas relacionados ao uso de recursos naturais e humanos locais, bem como da organização urbana, a exemplo de projetos de mobilidade, que devem ser considerados.

Além dos efeitos diretos, mencionados acima, é possível identificar também outros tipos de efeito presentes nos empreendimentos em questão. Por exemplo, os efeitos indiretos dessa relação podem ser pontuados como os gastos realizados pelos visitantes e turistas, tanto na economia formal quanto informal: nos setores de hotelaria, bares e restaurantes e inúmeros outros. Adicionalmente, existem também os efeitos induzidos, que podem provocar um incremento na atividade de outros agentes envolvidos na comunidade (um turista que pernoita provoca um incremento na necessidade de mão de obra, de infraestrutura, que por consequência, exige qualidade nos serviços de segurança e assim por diante).

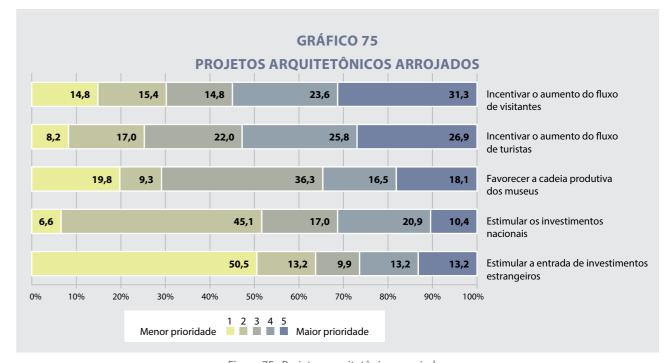



Figura 75: Projetos arquitetônicos arrojados
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.27 PROJETO ARQUITETÔNICO MONUMENTAL X ELOQUÊNCIA DO ACERVO

Os painelistas ficaram divididos ao avaliar se o desafio da "harmonização" entre forma e conteúdo de museus com projetos arquitetônicos monumentais será equacionado, sob o ponto de vista da museologia brasileira, nos próximos dez anos. A título de exemplo, podemos citar o Museu Guggenheim, em Bilbao, na Espanha, onde a arquitetura parecer falar mais alto do que o próprio acervo do museu.

Quando perguntados se o Brasil será capaz de equalizar essa relação entre arquitetura e acervo, 3,8% dos painelistas acham totalmente improvável, 25,7% acham bastante improvável, 35% acham imprevisível, 28,4% acham bastante provável e 7,1% acham totalmente provável, segundo dados do gráfico 76.

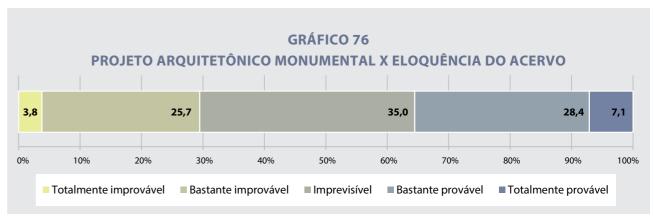



Figura 76: Projeto arquitetônico monumental x eloquência do acervo
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

3.5.28 LEGISLAÇÃO DA ÁREA CULTURAL

Por último, o gráfico 77, aborda as maiores necessidades de aprimoramento da legislação cultural. O resultado endossa de forma clara que as principais alterações na legislação devem ser feitas diretamente nas áreas onde é maior a carência do setor. É possível observar que, na visão dos painelistas, o grau de propensão à mudança no foco do aprimoramento da legislação da área cultural será nas ações de: preparação de recursos humanos específicos (68,5%); ampliação dos investimentos públicos de forma direta (64,6%); e conjugação das políticas cultural e educacional (60,8%).

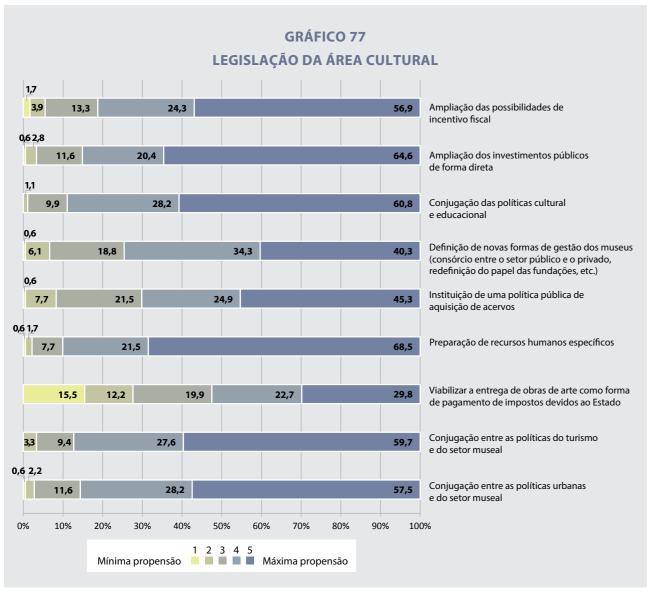



Figura 77: Legislação da área cultural
Fonte: Ibram. Prospecções do campo museal brasileiro no início do século XXI.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao conhecer um pouco da história dos museus brasileiros se reconhece não apenas parte da complexidade conceitual, política e operacional que envolve as políticas, mas da presença de diferentes "imaginações museais".[9] A estilização de fatos importantes da história dos museus no Brasil permite construir um quadro de fundo, bastante simplificado é verdade, mas que contextualiza a antiguidade de iniciativas e a riqueza presente no campo museal ao entrelaçar o passado com o presente e com possibilidades para o futuro. Antes de empreender uma síntese dos resultados da pesquisa, vale um exercício de recontextualização breve, traçando um quadro de referências históricas que dá sentido ao conjunto de respostas e à reflexão prospectiva.

Há indicações de criação de museus desde a época colonial. Destaquem-se outros marcos significativos como a criação do Museu Histórico Nacional (1922), do curso de Museus (1932) e da inspetoria de Monumentos Nacionais (1934). Em 1956, foi realizado em Ouro Preto o 1º Congresso Nacional de Museus e em 1958, no Museu de Arte Moderna, no Rio de Janeiro, aconteceu o Seminário Regional da UNESCO, sobre a função educativa dos museus. Em 1963, foi criada a Associação Brasileira de Museologistas, hoje Associação Brasileira de Museologia.

Três aspectos da história das políticas museológicas brasileiras devem ser enfatizados. A primeira é a Mesa Redonda de Santiago do Chile, de 1972 (SANTOS, 2008, p. 86), marco referencial e conceitual para o campo museológico. O segundo é que "uma política museológica para o país é tentada a partir de 1975, com a reunião de dirigentes de museus, realizada em Recife, e nas reuniões dos secretários de Educação e Cultura dos estados e dos conselhos federal e estadual de cultura, realizada em Brasília e Salvador, em 1976". O terceiro aspecto é que "os anos de 1964 a 80 foram pródigos em instalação de museus no Brasil" (SANTOS, 2008, p. 82-88). Da reunião em Recife, o 1º Encontro Nacional de Dirigentes de Museus, surgiu o documento denominado "Subsídios para Implantação de uma Política Museológica Brasileira".

Dois documentos serviram de base para a PNM, elaborada em 2003. São eles: a *Carta do Rio Grande*, elaborada no 8° Fórum Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, em 2002; e o documento denominado *Imaginação museal a serviço da cultura*, também de 2002, do Conselho Federal de Museologia – COFEM. Esses documentos foram elaborados com referência à Mesa Redonda de Santiago do Chile e através de um amplo diálogo com o campo museológico, universidades e secretarias de cultura.

9 Chagas (2009, p. 58) define, em síntese, o conceito de imaginação museal da seguinte forma: "Tecnicamente, refere-se ao conjunto de pensamentos e práticas que determinados atores sociais desenvolvem sobre os museus e a museologia".

Inúmeras iniciativas, algumas já mencionadas ao longo da pesquisa, marcaram os últimos anos no campo museal. Entre elas destaquem-se a Política Nacional de Museus, em 2003; o Sistema Brasileiro de Museus (SBM), criado pelo Decreto n.º 5.264, de 05 de novembro de 2004; o Estatuto de Museus, instituído pela Lei n.º 11.904/2009 e regulamentado pelo Decreto n.º 8.124, de 17 de outubro de 2013; e a criação, inédita como instrumento de política, da nova Autarquia Federal – o Ibram – através da Lei n.º 11.906/2009. Além desses instrumentos, várias redes de museus foram sendo articuladas, a exemplo dos sistemas estaduais no Ceará, Distrito Federal, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo; e dos sistemas municipais em Pelotas, Ouro Preto, São Luis e Santa Maria. Outras iniciativas devem ser destacadas, entre elas o Cadastro Nacional de Museus, que resulta em possibilidade de sistematização de dados, informações, inclusive estatísticas, dos museus, além de ter propiciado a análise em quadro, publicada em *Museus em Números*; foram ainda realizados cinco fóruns nacionais incluindo conferências, plenárias, minicursos, oficinas, comunicações coordenadas e apresentações orais, além de outras atividades; foi criado o Observatório de Museus, programa de pesquisa e serviços sobre os museus e instituições afins, que propõe a criação de um sistema, em rede, de produção, reunião e compartilhamento de dados e conhecimentos diversos sobre os museus em sua relação com a sociedade. É fruto da parceria entre o Ibram, a Casa de Oswaldo Cruz – OC/Fiocruz, o Museu de Astronomia e Ciências Afins – Mast e a Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE/IBGE. Além disso, foram feitas inúmeras publicações como o *Relatório do programa de formação e capacitação em museologia*, a Revista do Patrimônio *Museus – Antropofagia da Memória e do Patrimônio*, o *Boletim do Observatório dos Museus*, o *Tesauro de cultura material dos índios no Brasil*', o *Caderno de Diretrizes Museológicas,* o *Caderno – Política Nacional de Museus – Memória e Cidadania* e a *Revista Musas*. Também foram realizados inúmeros editais integrantes do Programa de Fomento aos Museus, entre eles o Edital Mais Museus (criação de novos museus), Modernização (requalificação de museus), Implantação e Fortalecimento de Sistemas de Museus, Prêmio Mario Pedrosa (matéria jornalística), Prêmio Darci Ribeiro (ação educativa), Prêmio Pontos de Memória e Prêmio Modernização de Museus – Microprojetos. Foram criados doze novos cursos de graduação, que vieram a somar-se aos cursos pioneiros da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UniRio e da Universidade Federal da Bahia – UFBA, e quatro de pós-graduação em museologia (três mestrados e um doutorado). Com o objetivo de atender os diferentes grupos sociais do Brasil que não tiveram a oportunidade de narrar e expor suas próprias histórias, memórias e patrimônios nos museus, o Ibram, inicialmente em parceria com o Programa Mais Cultura e Cultura Viva, do Ministério da Cultura, Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), do Ministério da Justiça, e com a Organização dos Estados Ibero-americanos – OEI, vem apoiando também ações de memória em comunidades populares das cinco regiões do país, por meio do programa Pontos de Memória. Com o intuito de buscar reconhecer iniciativas de práticas museais e de processos dedicados à memória social que se identifiquem com a perspectiva da museologia social, da diversidade sociocultural e da sustentabilidade, o Ibram lançou, ainda, o Edital Prêmio Pontos de Memória, voltado para grupos étnicos-culturais tais como indígenas, afrodescendentes, ciganos, ribeirinhos, quilombolas, rurais, urbanos, de periferia, cultura litorânea, comunidades brasileiras no exterior, entres outros. Esses dispositivos dão concretude aos princípios constitucionais da Carta de 1988. A Constituição Federal Brasileira é programática e se empenha em delimitar campos de atuação do Estado. No caso dos museus não há referências explícitas na Constituição, mas não há dúvidas quanto ao seu papel no que se refere à promoção e proteção do patrimônio cultural, ações previstas no artigo 215.

As iniciativas institucionais acima descritas, isto é, a Política Nacional de Museus, o SBM, o Estatuto de Museus e o Ibram foram constituídos de forma participativa com a interlocução de atores públicos e privados envolvidos com o campo. Nessa esteira, a própria concepção do SBM espelha esse espírito democrático quando prevê em sua composição a participação da sociedade civil. Outro aspecto a ser destacado é a intersetorialidade na implementação das políticas publicas voltadas ao setor museológico, a partir do diálogo que ocorre com os órgãos setoriais, como ministérios de outras áreas, a exemplo do Ministério de Educação – MEC, até instituições específicas como universidades, arquivos e bibliotecas, passando por secretarias e autarquias do próprio Ministério da Cultura. A título de ilustração lembremo-nos da Secretaria de Articulação Institucional – SAI, que conduziu o programa Mais Cultura; da Secretaria da Diversidade Cultural e Cidadania – SCDC, que conduziu o programa Arte Cultura e Cidadania – Cultura Viva; e do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, que, à semelhança do Ibram, apoia e executa programas voltados para o tema da preservação e da memória. Além disso, temos pouco mais de 3 mil museus no Brasil que funcionam em rede e em interação com atores os mais variados das suas localidades. Em suma, a participação tem se tornado a tônica que caracteriza a gestão das políticas museológicas.

Os museus podem ser considerados como processos sociais, espaços públicos de debate, lugares da dialogia e da interculturalidade. São espaços de pesquisa, mas também são espaços políticos. Portanto, os museus se tornam gradual e consistentemente em espaços de troca, fazendo parte do cotidiano – ao se relacionarem com os dinamismos urbanos – e da contemporaneidade da vida cultural – ao se, relacionarem com as ações políticas, estéticas, formas de fazer, saber e viver –, revelando a riqueza dos repertórios culturais brasileiros.

O Estatuto de Museus traz a definição das instituições museais no seu art. 1º como "instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento". A partir desse conceito, fica mais do que evidenciado que as ações museais são muito mais do que conservação e exposição, embora essas ainda nucleiem e caracterizem, de certa forma, a natureza dos museus.

Além desses elementos, devem-se reconhecer as diferentes formas de gestão e natureza jurídica que desenham os museus atuais e que eles não se concentram em um modelo único de organização, objetivos, funções e atuação. Não se pode limitar a percepção dos museus aos espaços fechados, pois, efetivamente, eles se relacionam com territórios e agem junto às populações, a exemplo dos ecomuseus, dos museus comunitários e dos museus de vizinhança, sem esquecer que esse processo também pode ocorrer em museus de referências temáticas múltiplas.

Os museus são instituições muito heterogêneas, tendo evoluído dos clássicos museus de acervo para museus produtores de narrativas, compreensão e produção de conhecimentos sobre temas variados, entre eles, questões históricas, artístico-estéticas, sociológicas, econômicas e políticas.

Contemporaneamente, as instituições museais também elaboram teorizações a partir de objetos e se posicionam politicamente em relação a inúmeras questões caras às comunidades e aos contextos socioeconômicos em que estão inseridas. Além dos conteúdos e objetos musealizados, as exposições também têm como função recontextualizar as narrativas identitárias e políticas de forma crítica, dialogando com os mais variados modos de produção científicas e políticas do saber.

Os museus vão se tornando cada vez mais complexos pelas interdependências que estabelecem com os contextos cognitivos, valorativos, políticos, econômicos e sociais. Não há dúvidas sobre a importância dos museus como instrumento de políticas públicas.

É desse quadro que deriva o conjunto de respostas e de tendências indiciado no processo desta pesquisa. Passamos então a apontar algumas delas, mas com uma recomendação: que o leitor não se restrinja a uma síntese particular possível e mantenha-se atento a outras possibilidades de leitura e interpretação dos resultados da pesquisa.

Os dados apresentados pela pesquisa nos abrem um extenso terreno de análises e reflexões sobre os rumos do setor museológico em suas várias dimensões. Procurou-se ao longo do texto destacar as opiniões dos painelistas consultados, não no intuito de apresentar fórmulas prontas ou de se chegar a conclusões pragmáticas. Ao contrário, o objetivo primordial foi procurar conhecer e compreender mais a fundo as transformações que se dão num campo complexo e que abarcam diferentes relações – simbólicas, culturais, sociais, econômicas, políticas, etc. Alguns pontos chamam a atenção e, em vista disso, recuperam-se aqui os principais. O primeiro deles refere-se à atuação do Estado e de suas políticas para o setor.

A pesquisa de prospecção do futuro dos museus brasileiros se iniciou com a pergunta a respeito do fortalecimento de políticas públicas e ela foi respondida de forma a não deixar dúvidas sobre essa prioridade, isto é, a consolidação de políticas públicas para a área é de alta prioridade. O questionário seguiu os vários planos das políticas, ou seja, o plano das ideias, o das estratégias e o instrumental. As respostas mostraram que o tema das políticas públicas para os museus deve ser nuançado em suas múltiplas dimensões e complexidades. As respostas mostraram tendências, e mais do

que isso, apontaram para controvérsias importantes para as quais os gestores do SBM devem estar atentos nos próximos anos. Separamos as tendências por temas sem desconhecer suas íntimas interdependências. Os temas são os seguintes:

a) Democratização e inclusão social;

b) Museus como espaço público;

c) O papel dos museus no desenvolvimento cultural;

d) Intersetorialidade dos museus;

e) Sustentabilidade dos museus.

4.1 DEMOCRATIZAÇÃO CULTURAL E INCLUSÃO SOCIAL

Os valores associados aos museus estão relacionados à realização dos direitos culturais, portanto, à cidadania cultural. Conforme destacado, tais direitos estão ligados a questões como as artes, memória, transmissão de conhecimentos, aprendizados passados e saberes que acabam por compor identidades individuais e coletivas, e que permitem a atualização das tradições e identidades em relação aos processos políticos do presente. Ainda em relação aos valores sociais, os museus associam-se à democratização das condições de preservação, dinamização e desenvolvimento de formas de expressão da diversidade das memórias coletivas. Também se referem às possibilidades de gestão participativa e de gestão compartilhada.

Há uma variedade museus e, em cada um deles, apresentam-se diferentes potências e dinâmicas de organização. Os processos educativos e de comunicação nos museus são complexos, pois envolvem intensa produção social inerente aos museus e nas suas relações com os contextos sociais. Os museus articulam profissionais e redes de atores que se influenciam mutuamente na produção das narrativas museais. Essas redes implicam, como já se afirmou, em relações de poder e significados, reconhecimentos e desconhecimentos, memórias e esquecimentos, bem como em processos complexos que não podem ser controlados por nenhum ator em específico. A capacitação dos profissionais de museus para lidar com essas relações e internalizá-las na produção técnica da linguagem museal, com a construção de narrativas no plano das exposições, é um dos elementos desafiadores da democratização e inclusão social. Todos esses recursos são instrumentos de políticas museológicas e foram apontados como prioritários, ou seja, como elementos que devem ser levados em consideração para o fortalecimento das políticas públicas.

Entretanto, há questões importantes e básicas que devem ser lembradas, a exemplo da ampliação do número de profissionais e da qualificação para a gestão em rede. Isso significa a capacitação para uso criativo de ferramentas de gestão em rede, mas também relacioná-la com movimentos e necessidades sociais próximas. Os museus não são dados acabados, mas processos de construção conceitual e social. Embora se assinale que a teoria museológica se constitui em referências para as práticas, ela é animada e ganha vida nas suas íntimas interações de contexto. Os painelistas enfatizaram a necessidade de priorizar e fortalecer, de forma geral, as atividades que caracterizam os museus (preservação do patrimônio, atividades educativas, democratização do acesso aos acervos, realização de pesquisas, realização de atividades culturais, formação de públicos, disseminação de imagens do acervo e disponibilização de espaço de convivência).

4.2 MUSEU COMO ESPAÇO PÚBLICO

Os museus ligam-se historicamente a diferentes formas de imaginação e representação políticas e sociais. Associaram-se em fins do século XVIII com os processos de construção das nações e com seu patrimônio material, conforme destacado na introdução. O conceito de Nação agenciou a imaginação museal no propósito de representar os grandes feitos dos processos formativos, construindo comunidades imaginárias, espelhando mundos desaparecidos e glorificando o passado representado por personagens importantes, fatos excepcionais e obras representativas.

A pesquisa aponta com otimismo as possibilidades de que a imaginação museal seja capaz de ampliar o espectro de narrativas e densificar a integração dos museus com seus contextos, processos identitários e políticos. A pesquisa aponta a existência de tendências para os próximos anos no que se refere à consolidação de práticas museais que traduzam a diversidade cultural na própria dinâmica e prática institucional.

A comunicação e o diálogo com os públicos é o âmago das atividades contemporâneas dos museus. A internalização e disseminação do uso de tecnologias são vistas com certo cuidado, mas podem ser consideradas como desafios para a atualização das possibilidades de ação e como recurso operacional. Essa operatividade se desdobra em vários níveis, ou seja, em possibilidades de ampliação do conhecimento social dos acervos, interatividade e gestão, tanto interna, quanto em rede.

Inúmeras pesquisas apontaram a pluralidade dos públicos das instituições museais. Os significados das visitações dependem de inúmeros fatores de contexto e internos aos museus, isto é, dos repertórios, do acúmulo de experiências de visitação, da organização da exposição e de suas características; por essa razão é necessária a atualização permanente de conhecimentos a respeito das relações dos museus com seus públicos, o que foi apontado como prioritário pelos painelistas.

Os museus são instituições portadoras de grande potencial para dialogar com a diversidade das experiências culturais contemporâneas. A diversidade das presenças culturais é representada por meio de objetos, imagens e sons capazes de expressar as múltiplas experiências. Também são espaços dialógicos de construção de identidades, pela sua capacidade de agenciar as trocas culturais de grupos e pessoas. No espaço dos museus, os grupos sociais vocalizam e se expressam em primeira pessoa. Seus profissionais têm um forte e importante papel não apenas de representação da diversidade, mas de mediação entre atores e identidades. Quanto a esses aspectos, os painelistas não apenas os apontaram como prioritários, mas reforçaram a necessidade de mobilização de maiores recursos institucionais para consolidá-los e desenvolvê-los.

4.3 O PAPEL DOS MUSEUS NO DESENVOLVIMENTO CULTURAL

Os museus são parte de redes sociais e culturais. São cortados por desejos de representação e também de construção identitária. No decorrer da pesquisa, destacamos visões de modelos que vão desde museus unificadores e centralizados, que agenciam representações oficiais da Nação – função histórica poderosa de alguns dos mais reconhecidos museus brasileiros – até museus rede – descentralizados e que se apoiam nas visões das comunidades locais.

A musealização de narrativas, práticas e objetos são processos dinâmicos e ganham diferentes significações segundo os contextos. Essa diversidade criativa nos convida à permanente recontextualização das relações entre museus e grupos sociais.

Temos as funções tradicionais dos museus relacionadas à construção de grandes narrativas nacionais; a descrição positiva e "neutra" de narrativas a partir de objetos e documentos; a paixão dos colecionadores; e a comunicação ativa com públicos heterogêneos. Há também os museus testemunhas do passado e os museus portadores de projetos políticos e pedagógicos para futuros. Como vimos, essas realidades estão associadas e são traduzidas pelos interesses técnicos internos aos museus, por exemplo as atividades complementares, mas às vezes oscilam entre conservação e exposição e entre pesquisa e comunicação.

Os painelistas responderam a essas questões com otimismo, considerando que as tendências atuais de fortalecimento de política locais, da museologia social, da regionalização, dos processos de inclusão econômica, social e cultural através dos museus, deverão continuar.

4.4 INTERSETORIALIDADE DOS MUSEUS

Grande parte dos museus situa-se no entrecruzamento de múltiplas controvérsias entre saberes específicos e identidades sociais específicas. Muitos museus tendem a optar por atitude mais distanciada, sem aderir a nenhuma das posições, confinando as lutas simbólicas ao espaço das disputas neutralizadas pelo discurso científico. Essa posição é uma entre tantas que integram o jogo das disputas sociais. Os museus também são mediadores políticos.

Esse olhar dos museus como parte de movimentos sociais, políticos e econômicos mais amplos reintegra o tema da participação nos museus. Através dessa prática política, os museus passam a se representar como mediadores entre as diferentes expressões culturais, agendas políticas e possibilidades de intercâmbio entre os grupos sociais e setores da vida econômica.

Na realidade, a participação dos agentes do campo museal é um princípio que integra a visão das políticas museológicas, mas os seus limites ainda não são muito claros. Participação nas decisões de política pública; participação nos museus como profissionais da museologia; participação na execução das atividades museais ou nos resultados simbólicos e econômicos; participação nos museus como atividades integradas ao contexto de outras atividades políticas e econômicas, etc. Essa enumeração dos modos de participação é extensa, mas não é exaustiva.

Seja como for, os museus têm um papel potencialmente importante na mediação entre setores de políticas, a exemplo da política urbana, que pode se constituir em obstáculo ou facilitadorna apropriação simbólica dos discursos museológicos. O papel de mediação não é limitado à ideologia e tem impactos na organização técnica e no quadro dos profissionais dos museus. A tendência é que esses profissionais tenham as mais variadas formações culturais e técnicas, combinando formações acadêmicas e especializadas.

Como se afirmou, é provável que tais características e exigências profissionais insiram no funcionamento dos museus equipes multidisciplinares, com administradores, economistas, historiadores, antropólogos, além de museólogos. A diversificação do perfil dos profissionais dos museus é condição para enfrentar demandas sociais e culturais.

Entretanto, para essa questão – que exige que os museus estabeleçam relações de interdependências estratégicas e operacionais com outras políticas setoriais, manejando instrumentos de planejamento e de conhecimentos interdisciplinares –, o nível de consenso em torno de tendências é baixo. Isso aponta para o enorme desafio que é fazer com que os museus brasileiros desenvolvam capacidades para responder de forma flexível e ágil aos desafios provenientes das dinâmicas relacionadas a outras políticas e ao contexto socioeconômico. Nesse caso, embora a pesquisa aponte algumas direções estratégicas consistentes no que se refere ao uso de formas de gestão mais ágeis, de pluralização de fontes de financiamento e de maior diálogo com as possibilidades que a economia oferece para potencializar os recursos que os museus já dispõem, é necessário lembrar a grande variedade, as desigualdades e as distintas formas organizacionais dos museus brasileiros.

4.5 SUSTENTABILIDADE DOS MUSEUS

A democratização dos museus em resposta às demandas sociais no quadro dos processos de internacionalização capitalista, de abertura econômica e restrição fiscal, apenas será possível em caso de aumento significativo de investimentos públicos e privados.

Por outro lado, as instituições museais brasileiras não são, com raríssimas exceções, fenômenos de massa, expressando claros limites para que sua sustentabilidade venha da visitação espontânea. Contemporaneamente, as atividades dos museus voltam-se para o público, centram-se na comunicação através das exposições.

Entretanto, conforme já explicitado, as atividades são complexas. Exigem cuidados técnicos com acervos, tais como conservação, desinfecção, proteção, restauração, classificação, produção de registros e inscrições, pesquisas, intercâmbio, divulgação, seleção a partir do plano de exposição, divulgação, realização de atividades expositivas combinadas com audiovisual, música, visitação guiada, etc.

Todas essas atividades demandam recursos técnicos, humanos e financeiros, mas também de gestão. Embora, as formas de gestão sejam várias, permitindo diferentes graus de autonomia decisória e flexibilidade na busca e uso de recursos, sua eficácia depende fundamentalmente da continuidade dos recursos.

Os museus brasileiros, em que pesem esforços recentes de pluralização de fontes de financiamento já destacados, vivem uma situação preocupante em termos de recursos financeiros – uma crise grave a ponto de comprometer a salvaguarda de acervos, das estruturas construídas e da criação de novos museus.

De qualquer forma, os painelistas veem com otimismo tanto as possibilidades de consolidação e ampliação dos recursos vindos dos orçamentos públicos, federais e estaduais, quanto dos recursos de incentivos fiscais. Também são otimistas em relação às possibilidades dos museus atuarem em rede e se associarem com parceiros variados.

5. REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Maria Elisabete Arruda de. **Cultura como *marketing*, *marketing* como troca: a reciprocidade e o Centro Cultural Banco do Brasil – Rio de Janeiro**. Recife, 2007. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Antropologia) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH).

SILVA, Frederico A. Barbosa. **Imagens na pedra: políticas culturais no Brasil**. Brasília, DF, 2000. Tese de Doutorado (Departamento de Sociologia) – Universidade de Brasília.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei n.º 2.935/2008. Dispõe sobre a destinação dos bens de valor artístico, histórico e/ou cultural apreendidos, abandonados ou disponíveis, administrados por órgãos e entidades da Administração Federal da Justiça Federal. Disponível em: < http://www.camara.gov.br/sileg/integras/683826.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal,1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 02 mar 2013.

______. Decreto n.º 5.264, de 5 de novembro de 2004. Institui o Sistema Brasileiro de Museus e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 8 nov. 2004. Seção 1, p. 5-6. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=5&data=08/11/2004>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, Edição Extra, p. 5-6. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=3000&pagina=5&data=18/11/2011>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Decreto nº 7.612, de 17 de novembro de 2011. Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência - Plano Viver sem Limite. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, p. 12. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/11/2011&jornal=1&pagina=12&totalArquivos=204>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Decreto nº 7.617, de 17 de novembro de 2011. Altera o regulamento do Benefício de Prestação Continuada. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, p. 15-16. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/11/2011&jornal=1&pagina=15&totalArquivos=204>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Decreto nº 7.743, de 31 de maio de 2012. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Cultura. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 01 jun. 2012. Seção 1, p. 1-7. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=01/06/2012>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Decreto nº 8.124, de 17 de outubro de 2013. Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009, que institui o Estatuto de Museus, e da Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009, que cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 out. 2013. Seção 1, p. 1-5. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=18/10/2013>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n° 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 24 dez. 1991. Seção 1, p. 9-12. Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=9&data=24/12/1991>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o voluntariado e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 19 fev. 1998. Seção 1, p. 30. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 18 out. 1998. Seção 1, p. 20-22. Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=20&data=18/05/1998>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Seção 1, p. 57-59. Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/03/1999&jornal=1&pagina=57&totalArquivos=136>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Seção 1, p. 6-8. Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=6&data=31/12/2004>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 jan. 2009. Seção 1, p. 1-4. Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=15/01/2009>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009. Cria o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, cria 425 (quatrocentos e vinte e cinco) cargos efetivos do Plano Especial de Cargos da Cultura, cria Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 21 jan. 2009. Seção 1, p. 1-2 Disponível em: < http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=21/01/2009>. Acesso em: 02 mar. 2013.

CHAGAS, Mário de Souza. Memória e poder: dois movimentos. **Cadernos de Socio-museologia**, Lisboa-ULHT, Lisboa, vol. 19, p. 35-67, 2002. Disponível em: <http://www.museologia-portugal.net/files/memoria_e_poder_dois_movimentos.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. **Há uma gota de sangue em cada museu: a ótica museológica de Mário de Andrade**. Chapecó: Argos, 2006.

______. **A Imaginação museal: museu, memória e poder em Gustavo Barroso, Gilberto Freyre e Darcy Ribeiro**. Rio de Janeiro: MinC/IBRAM, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. Resolução nº 001, de 23 de janeiro de 1986. Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para a avaliação de impacto ambiental. **Ministério do Meio Ambiente,** Brasília, DF, 17 fev. 1986. Disponível em: < http://www.mma.gov.br/port/conama/legislacao/CONAMA_RES_CONS_1986_001.pdf >. Acesso em: 02 mar. 2013.

HIRSH, Robert. **Entrepreneurship**. 6ª Ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 2005.

HUYSSEN, Andreas. **Escapando da amnésia: o museu como cultura de massa. In: Memórias do modernismo**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Museus em números**. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/publicacoes-edocumentos/museus-em-numeros>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. **Pesquisa da Cadeia Produtiva**. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília, 2013.

MENESES, Ulpiano Bezerra. A história cativa da memória? Para um mapeamento da memória no campo das Ciências Sociais. **Revista Estudos Brasileiros**, São Paulo, n. 34, p. 9-24, 1992. Disponível em: < http://www.ieb.usp.br/publicacoes/doc/estagio_arquivo_2012_artigo_rieb3401_1348517923.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Política Nacional de Museus**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wpcontent/uploads/2010/01/politica_nacional_museus.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

______. **Plano Nacional Setorial de Museus**. Instituto Brasileiro de Museus. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/PSNM-Versao-Web.pdf >. Acesso em: 02 mar. 2013.

MISES, Ludwig Von. **Intervencionismo: uma análise econômica**. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises Brasil, 2010.

MOURA, Maria Célia Santos. **Encontros museológicos: reflexões sobre a museologia, a educação e o museu**. Rio de Janeiro: MinC/IPHAN/DEMU, 2008. (Coleção Museus – Memória e Cidadania).

NASCIMENTO JUNIOR, José do (Org.). **Economia de museus**. Brasília: MinC/Ibram, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD)**. Agenda 21. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2ª ed, 1997.

______. Assembleia Geral. **Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948**. Rio de Janeiro: UNIC/RIO/005, 2009. Disponível em: <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Declaração de Santiago (do Chile).** Unesco: Paris, 1973.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Políticas da memória na criação dos museus brasileiros. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa-ULHT, Lisboa, v. 19, p. 99-120, 2002.

______. Museus brasileiros e política cultural. **Revista Brasileira de Ciências**, São Paulo, v. 19, n. 55, p. 53-72, jun., 2004.

______. **A escrita do passado em museus históricos**. Rio de Janeiro: Garamond; MinC; IPHAN; DEMU, 2006.

SCHIAVO, Marcio R.; MOREIRA, Eliesio N. **Glossário social**. Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

6. ANEXO

QUESTIONÁRIO

I - PRODUÇÃO SIMBÓLICA E DIVERSIDADE CULTURAL

1. O Estado é um dos atores na proteção e realização dos direitos culturais. Considerando essa afirmação, o fortalecimento das políticas públicas para o setor cultural será:

Não prioritário	Pouco prioritário	Prioritário	Muito prioritário	Extremamente Prioritário

2. Entre os direitos culturais expressos na Constituição (artigos 125 e 126), inclui-se o direito à memória. Que atividades desenvolvidas pelos museus, para a garantia daquele direito, serão consideradas as mais importantes pela sociedade? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior) atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Preservação do patrimônio museológico					
Atividades educativas					
Atividades culturais					
Realização de exposições					
Disponibilização de espaço de convivência					
Formação de públicos					
Democratização do acesso aos acervos					
Disseminação de imagens dos acervos					
Realização de pesquisas					

3. O discurso sobre a “democratização do acesso” aos bens culturais está na ordem do dia das agendas políticas. Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior) atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Ampliação do horário de visitação					
Articulação com atores locais (públicos e privados) para dinamização das instituições museológicas					
Entrada gratuita					
Ingressos com preços acessíveis					
Oferta de visita guiada					
Disponibilidade de transporte gratuito para as escolas, estudantes e grupos especiais					
Disponibilidade de roteiros de visitação conjunta e articulada com as várias instituições museológicas					
Circulação de acervo e exposições					
Ampliação de recursos públicos					
Utilização de novas mídias e tecnologias para ampliar acesso ao patrimônio museológico					
Ampliação de publicações com preços acessíveis					
Adaptação das instituições museológicas aos portadores de necessidades especiais					
Melhoria da sinalização pública de acesso aos museus					
Melhoria da sinalização interna dos museus					
Criação de museus comunitários					
Tornar as exposições permanentes mais atraentes					

4. Consideradas as demandas contemporâneas de entretenimento e as necessidades nacionais de democratização da cultura, quais serão os impactos decorrentes das atividades museais? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Fortalecimento da indústria de turismo					
Ampliação do processo educativo informal					
Criação de novos espaços de lazer e cultura					
Promoção de melhor qualidade de vida					
Criação de oportunidades de emprego					
Fortalecimento local de micros e pequenas empresas setoriais					

II - CULTURA, CIDADE E CIDADANIA

5. Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua um grau de importância às iniciativas que os municípios podem desenvolver tendo os museus como focos e agentes de políticas municipais.

	1	2	3	4	5
Melhorar o transporte entre os vários pontos da cidade e os museus					
Contribuir para a circulação das exposições dos museus e atividades afins em comunidades mais distantes					
Garantir condições de segurança do visitante e do patrimônio museológico					
Melhorar a sinalização urbana para acesso aos museus					
Ações de educação integradas aos museus					
Ações de turismo integradas aos museus					
Revitalização e requalificação do entorno dos museus					
Utilização dos museus como âncora para qualificar projetos de interesse municipal					
Tornar o museu um agente de preservação do patrimônio municipal urbano					

6. As atividades dos museus ultrapassam as possibilidades já consagradas, do tipo “acervos expositivos para visitação”. Aplica-se também a outras formas menos convencionais, como é a proposta da museologia social, cujo atrativo maior é a própria comunidade que se faz representar na vida social e política de seu bairro, de sua cidade e de seu estado. A museologia social tende a adquirir que configuração?

I) Ampliar o processo de inclusão social, na medida em que amplia o conceito de museu.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

II) Propiciar às comunidades um espaço para reflexão sobre sua história e memória.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

III) Propiciar às comunidades um meio para desenvolver formas de produção e geração de emprego e renda.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

IV) Permitir à comunidade uma maior integração com outros segmentos da população, diminuindo a segregação social.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

V) Possibilitar práticas alternativas de turismo evitando a visão folclorizada das comunidades.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

7. Entre as prioridades do Ibram, está o incentivo à criação de museus comunitários, de bairro, de território e outras experiências coletivas que resultam em processos museais, entendidos como ferramentas de inserção social e de cidadania, que poderão gerar empregos e atrair recursos financeiros para os grupos neles representados. Dentre as estratégias para a sustentabilidade desses museus, abaixo listadas, enumere de 1 (menor) a 7 (maior) a ordem de prioridade.

	1	2	3	4	5	6	7
a) Capacitar pessoal para o desenvolvimento e gestão de projetos							
b) Captar recursos por meio de incentivo fiscal (mecenato)							
c) Implantar incubadoras de negócios associados aos museus							
d) Incentivar a adoção de museus comunitários pela iniciativa privada							
e) Promover ações dos museus associadas a Arranjos Produtivos Locais – APL							
f) Realizar convênios e parcerias com Universidades							
g) Subsidiar museus comunitários com recursos públicos							

8. A regionalização da Política Nacional de Museus pode ser efetivada e estimulada a partir de diversas ações. Atribua valores de 1 (menor) a 5 (maior) às ações abaixo, de acordo com sua propensão de efetivação.

	1	2	3	4	5
Elaboração de legislação específica, promovida pelas conferências nacionais de cultura, câmara setoriais					
Desenvolvimento de parcerias com as secretarias de cultura dos estados, municípios e Ibram					
Desenvolvimento de parcerias com as secretarias de educação dos estados, municípios e Ibram					
Desenvolvimento de parcerias com federações de indústrias e associações comerciais					
Dotação orçamentária dos governos estaduais e municipais					
Estabelecimento de mecanismos específicos de subvenção					

9. As políticas públicas dos estados e municípios desempenham papel crucial na criação e manutenção de museus. Todavia, as políticas culturais municipais e estaduais não criaram mecanismos para a manutenção de museus que surgiram a partir dos Pontos de Memória (Ibram-PRONASCI), trazendo para si um pouco da responsabilidade da Política Nacional de Museus. Você acredita que os estados criarão mecanismo para participar da manutenção desses museus? Escolha uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

10. Os museus estão sendo inseridos na pauta das lutas das minorias e contra os preconceitos. Seus espaços estão sendo adaptados, permitindo a acessibilidade e a participação dos atores sociais que estavam excluídos do processo de fruição dos seus acervos e das suas programações. Busca-se a interlocução com lideranças e membros de vários segmentos da sociedade que, anteriormente, não eram contemplados em seus programas e projetos. Em sua opinião, essas ações ampliarão a inclusão sociocultural? Escolha apenas uma alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

III - CULTURA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

11. Estime o potencial de crescimento dos seguintes tipos de museu, considerando a escala de 1 (menor) a 5 (maior) para cada um dos itens.

	1	2	3	4	5
Públicos					
Privados					
Comunitários					
Público não estatal					
Vinculados a empresas					
Parcerias público-privada					

12. Um dos caminhos para a sustentabilidade dos museus públicos é a realização de parcerias público-privadas, nas quais cada agente teria responsabilidades definidas. Em sua opinião, qual o potencial de consolidação desse tipo de parceria? Assinale uma única opção.

Muito baixo	Baixo	Não dá para prever	Alto	Muito alto

13. A disponibilidade orçamentária dos museus é cada vez mais restrita e os museus buscam ampliar suas receitas por meio de lojas, restaurantes, edição de livros, catálogos, DVDs, etc. A necessidade de captar recursos complementares demandará o surgimento de um perfil empreendedor dos museus? Escolha uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

14. Para que os museus se tornem viáveis na economia de mercado nos próximos dez anos, quais devem ser seus principais investimentos para potencializar sua atratividade? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Contratação de profissionais especializados					
Valorização do *design*					
Treinamento de pessoal					
Melhoria da prestação de serviços					
Ampliação da oferta de serviços					
Ampliação do horário de visitação pública					
Inovação tecnológica					
Subsídio no preço do ingresso					
Gestão e planejamento estratégico					
Marketing					

Pesquisas de opinião com público visitante					
Gestão da Propriedade Intelectual[1]					

15. A geração de receitas complementares aos recursos orçamentários dos museus é cada vez mais necessária. Para que os museus alcancem a sua sustentabilidade financeira, atribua a cada item abaixo seu grau de importância. Utilize a escala de 1 (menor) a 5 (maior).

	1	2	3	4	5
Desenvolver parcerias público-privadas, resguardando os interesses de ambas as partes					
Incentivar parcerias entre poder público e entidades de direito privado como OSCIP e OS, para desenvolver projetos de captação de recursos					
Incentivar parcerias entre poder público e entidades de direito privado como OSCIP e OS, para desenvolver projetos de captação de recursos					
Desenvolver gestão em formato empresarial, com foco na lucratividade e independência financeira					
Reservar um espaço exclusivo no museu, mediante cessão onerosa, a empresas que tenham interesse em desenvolver eventos na instituição					

16. As obras de infraestrutura trazem novos desafios para o Ministério da Cultura, no que se refere a descoberta de acervos arqueológicos. É possível afirmar que essas descobertas demandarão o desenvolvimento de políticas públicas específicas para o setor museal, garantindo assim a proteção desse acervo? Escolha apenas uma das opções.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

17. Em sua percepção, quais serão os principais impactos socioeconômicos, decorrentes da atuação dos museus, nos locais em que estão inseridos? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Geração de emprego e renda					
Dinamização das opções turísticas					
Mobilização da sociedade em torno dos projetos desenvolvidos nos museus					
Ampliação do capital cultural dos públicos					
Inclusão social					

1 Gestão da Propriedade Intelectual: a propriedade nos fornece idéia de uso, desde que não contrarie a lei, bem como o poder de impedir terceiro de utilizá-la sem a devida autorização do proprietário. A Propriedade Intelectual inicialmente é uma forma de proteger a criação humana, através da implementação de direito de apropriação do homem sobre suas criações, obras e produções do intelecto, talento e engenho. Assim tem como principal objetivo garantir a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto (seja nos domínios industrial, científico, literário e/ou artístico) o direito de auferir, ao menos por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação. De acordo com a definição da Organização Mundial de Propriedade Intelectual, "constituem propriedade intelectual as invenções, obras literárias e artísticas, símbolos, nomes, imagens, desenhos e modelos utilizados pelo comércio". Como já dito, a propriedade no seu sentido *lato*, é o poder irrestrito de uma pessoa sobre um bem. A propriedade dos bens imateriais é regida por regras específicas constituindo o direito de propriedade intelectual. No que diz respeito à propriedade intelectual pode ser conceituada como direito de uma pessoa sobre um bem imaterial. Tal propriedade é concedida por um período de tempo vindo a cair posteriormente em domínio público.

IV. CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA

18. Um dos modos de atração de novos públicos aos museus é pautado pela transversalidade de ações, com interatividade, utilização de aparatos tecnológicos e ambientação virtual, sonora e cenográfica. A utilização desses mecanismos de atratividade de público tende a se tornar uma prática consolidada entre os museus? Escolha uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

19. A utilização da tecnologia para criar ambientes estimulantes e atrativos para os públicos implica investimentos financeiros. Os museus que não apresentarem condições de investir nesta área serão objeto de ações de políticas públicas para essa finalidade?

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

20. E sua opinião, quais as fontes de financiamento que apresentarão maior crescimento? Enumere, em ordem crescente de importância, de 1 (menor importância) a 8 (maior importância), os itens abaixo.

	1	2	3	4	5	6	7	8
I) Para museus municipais								
II) Para museus estaduais								
III) Para museus federais								
Fundo Municipal de Cultura								
Fundo Estadual de Cultura								
Fundo Nacional de Cultura								
Lei Municipal de Incentivo à Cultura								
Lei Estadual de Incentivo à Cultura								
Lei Federal de Incentivo à Cultura								
Recursos privados diretos								
Receitas próprias								

21. Que necessidades do setor museológico deverão ter prioridade de investimento? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Reforma					
Treinamento de pessoal					
Manutenção predial					
Realização de pesquisa					
Aquisição de acervo					
Manutenção de acervo					
Recuperação de acervo					
Circulação de acervo					
Gestão de Propriedade Intelectual					
Programa educativo					
Investimento em novas tecnologias e criação de *softwares* gratuitos para informatização dos museus					
Avaliação do desempenho dos museus					
Gestão administrativa					

22. As parcerias público-privadas estarão consolidadas na área museal? Escolha uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

23. Os museus converterão os seus ativos tangíveis e intangíveis (legado histórico, personagens, música, arquitetura, esporte, patrimônio histórico, etc.) como fontes cada vez mais importantes para fins de comercialização e geração de receitas? Escolha apenas uma das opções.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

24. Em sua opinião, como o Ibram poderia contribuir para ampliação de estudos sobre a economia do setor museal no Brasil? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item.

	1	2	3	4	5
Com o desenvolvimento de parcerias com universidades					
Com o desenvolvimento de parcerias com instituições de pesquisa					
Com publicações periódicas próprias sobre economia dos museus, com apresentação de dados e análises especializadas					
Com a criação de editais de concurso para publicações na área de economia e fomento dos museus					
Com o desenvolvimento de seminários e congressos, nacionais e internacionais, sobre economia dos museus					

25. A capacidade de criação de emprego e renda, decorrente da atividade dos museus, deverá acompanhar o crescimento da indústria cultural? Assinale uma única opção.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

26. Qual deverá ser a prioridade do investimento de recursos públicos federais destinados a apoiar museus? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Dar suporte ao conjunto de museus já existentes					
Dar suporte aos museus seletivamente, segundo critérios que atestem eficiência no cumprimento das atividades					
Apoiar iniciativas já existentes de comunidades locais que têm dificuldade de atrair investimentos privados					
Apoiar a criação de pequenos museus municipais em todo o país					
Investir na criação de museus que atendam novas demandas de entretenimento					
Investir nos museus que apresentem maior atendimento aos públicos					

27. Você acredita que os museus públicos e privados terão ações sistematizadas de *marketing*? Assinale uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

28. Os estudos sobre a cadeia produtiva e o impacto econômico dos museus na economia local permitem avaliar o desempenho e a geração de recursos decorrentes das atividades museais. Em sua percepção, esses estudos serão realizados sistematicamente? Assinale uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

29. Os acervos dos museus podem ser considerados ativos econômicos, e passíveis de ser utilizados para geração de receitas. Sob esse aspecto, que ações poderiam os museus praticar para que seu patrimônio pudesse gerar receitas? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada item seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Produzir, em escala comercial, produtos derivados do seu acervo					
Planejar estratégias para negociação de direitos autorais					
Realizar exportações dos serviços e produtos dos museus					
Realizar exposições a partir das demandas de empresas privadas					
Organizar acordos e convênios internacionais para a circulação de acervo					

30. Em sua opinião, que ações devem ser propostas pela Política Nacional de Museus para dinamizar a economia do setor museal? Enumere em ordem de prioridade, de 1 (menor) a 10 (maior).[2]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Ampliar a implantação de museus públicos em localidades que não têm museus										
b) Considerar o potencial econômico do setor museal, desenvolvendo alternativas para o incremento da sua cadeia produtiva										
c) Fortalecer a gestão dos museus e seus acervos										
d) Incentivar a criação de produtos derivados de acervos museais em escala comercial										
e) Incentivar a identificação dos ativos econômicos intangíveis dos museus com vista a ampliar a geração de receitas										
f) Incentivar a realização de atividades voltadas para a exportação dos serviços e produtos dos museus										
g) Incentivar estratégias para gerar receitas por meio de marcas e direitos autorais										
h) Incluir programas de longo prazo no Plano Plurianual Nacional, a exemplo dos planos existentes para os setores energético, de transportes e de segurança										
i) Propor articulações estratégicas com o Ministério da Fazenda, o Ministério do Trabalho, o Ministério das Comunicações e o Ministério das Relações Exteriores										
j) Terceirizar a gestão de museus públicos com ativos econômicos capazes de gerar receita e autossustentabilidade										

31. O papel das empresas estatais no setor museal é ainda incipiente. Além dos projetos pontuais aprovados por meio de incentivo da Lei Roaunet, o BNDES desenvolve linha de financiamento para a cultura, de modo genérico. Em sua percepção, quais as ações prioritárias para uma maior aproximação das estatais com o setor museal? Enumere os itens abaixo, em ordem crescente, sendo 1 o de menor importância e 5 o de maior.[3]

	1	2	3	4	5
a)Desenvolver linha de financiamento para aquisição de acervo					
b) Desenvolver linha de financiamento para inserir os museus nos grandes eventos (Copa e Olimpíadas)					
c) Desenvolver linha de financiamento para modernização de museus					
d) Desenvolver parcerias para adoção de museus no país pelas empresas estatais					
e) Inclusão de pelo menos um projeto do setor museal como item obrigatório para todas as estatais no seu planejamento de patrocínio					

2 Obs.: Originalmente, a pergunta constante no questionário solicitava ordem de prioridade de 1 (maior) a 10 (menor). Para fins didáticos e objetivando manter todas as questões da pesquisa com uma direção única na ordem de priorização (onde 1 será sempre a menor prioridade), a ordenação do resultado foi invertida para 1 (menor) a 10 (maior), sem prejuízo às respostas.

3 Obs.: Originalmente, a pergunta constante no questionário solicitava ordem de prioridade de 1 (maior) a 5 (menor). Para fins didáticos e objetivando manter todas as questões da pesquisa com uma direção única na ordem de priorização (onde 1 será sempre a menor prioridade), a ordenação do resultado foi invertida para 1 (menor) a 5 (maior), sem prejuízo às respostas.

32. Em sua opinião, os museus devem incorporar e dinamizar a economia local em suas ações e projetos, atuando empresarialmente? Assinale uma única alternativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

V. GESTÃO E INSTITUCIONALIDADE

33. A participação efetiva de grupos sociais nas atividades museológicas, desde o planejamento de exposições e ações educativas até a sua realização, é uma forma de inclusão da diversidade social nos museus. Em sua opinião, essa será uma tendência? Escolha uma única alternativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

34. A participação comunitária na formulação e no controle das políticas tem sido valorizada e estimulada no setor museal brasileiro. Haverá necessidade de ainda incentivar essa participação? Em relação ao enunciado, escolha uma única alternativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

35. Observa-se que alguns museus promovem políticas de atendimento especializado a grupos sociais nas coleções que lhes representam, como forma de inclusão e reconhecimento. Em sua opinião, qual a probabilidade de tal prática ser adotada pelos demais museus detentores desses acervos? Em relação ao enunciado, escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

36. A ampliação das ações no entorno dos museus, situados nos grandes centros urbanos, tem-se mostrado como uma necessidade para a dinamização das cadeias produtivas e inclusão social. Você considera que os museus irão incorporar essa prática? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

37. Portadores de necessidades especiais e grupos sociais específicos demandam políticas públicas de acessibilidade e inclusão. Os museus estarão capacitados para atender essa demanda? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

38. Tendo em vista a política de museus empreendida pelo Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, atribua graus de prioridade para as seguintes iniciativas, sendo 1 a menor prioridade e 5 a maior prioridade.

	1	2	3	4	5
a) Promover a articulação com outras instituições federais					
b) Promover a articulação entre os museus da mesma esfera					
c) Promover a articulação entre os museus das esferas federal, estadual e municipal					
d) Promover a capacitação técnico-administrativa para os profissionais do campo museal					
e) Promover novas possibilidades de captação recursos financeiros para o campo museal					

39. A aquisição de acervo é item previsto no Plano Museológico. Você considera que o setor museal conseguirá implementar e consolidar essa ação? Em relação ao enunciado, escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

40. Entre as prioridades na implementação de políticas públicas do setor museal está a ampliação de acesso e frequência aos museus. Qual a probabilidade das ações abaixo contribuírem para o incremento dessas ações. Escolha uma única alternativa.

I) Adequação das políticas museológicas às realidades locais

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

II) Sistematização de programas educativos nos museus

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

III) Integração entre museus, escolas e instituições de ensino superior

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

41. A pesquisa é uma das funções básicas do museu assim como a difusão e acesso ao conhecimento produzido. Você considera que os museus conseguirão consolidar essa prática? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

42. A busca por novos públicos é uma preocupação permanente dos museus. Que estratégias podem ser implementadas? Enumere os itens abaixo, em ordem crescente, sendo 1 o de menor importância e 5 o de maior.[4]

	1	2	3	4	5
a) Ampliação de serviços					
b) Inovação e atualização das exposições					
c) Inovação tecnológica					
d) Maior investimento nas atividades de divulgação					
e) Realização de exposições itinerantes e extramuros					

43. Considera-se que o processo educativo dos museus envolve a formação crítica e reflexiva do indivíduo, sobretudo em relação aos valores e sentidos do patrimônio cultural. Você considera que esse processo será aplicado com essa dimensão? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

44. Existe atualmente no mercado, uma variedade de ferramentas de gestão que são utilizadas com as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Você considera que os museus incorporarão essas ferramentas e tecnologias nos seus processos de gestão? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

45. A digitalização dos acervos dos museus e sua disponibilização aos públicos, por meio da internet, é uma necessidade para a democratização do acesso. Os museus terão seus acervos digitalizados e disponibilizados em sítios na internet? Em relação ao enunciado, escolha uma das opções.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

4 Obs.: Originalmente, a pergunta constante no questionário solicitava ordem de prioridade de 1 (maior) a 5 (menor). Para fins didáticos e objetivando manter todas as questões da pesquisa com uma direção única na ordem de priorização (onde 1 será sempre a menor prioridade), a ordenação do resultado foi invertida para 1 (menor) a 5 (maior), sem prejuízo às respostas.

46. Em sua opinião, quais modelos institucionais terão mais destaque na gestão cultural? Em relação aos modelos listados, atribua a cada um seu grau de importância, na escala de 1 (nada importante) a 5 (totalmente importante).

	1	2	3	4	5
Associação[5]					
Autarquia[6]					
Empresa privada[7]					
Empresa pública[8]					
Fundação privada[9]					
Fundação pública					
Organização da Sciedade Civil de Interesse Público – OSCIP[10]					
Organização Social – OS[11]					
Sociedades de economia mista[12]					

5 Associação – de acordo com a constituição federal "constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos". Assim, quando regularmente registrada e constituída, a associação é uma espécie de pessoa jurídica na qual não há finalidade econômica, formada por pessoas naturais (ou físicas como denominadas na área tributária) que têm objetivos comuns, exceto o de auferir lucro através da pessoa jurídica. Por exemplo, no Brasil, as Organizações Não Governamentais (ONGs) são, do ponto de vista legal, associações. O processo de criação de associação no Brasil acontece com a reunião de pessoas que deliberam e decidem fundar uma entidade com personalidade jurídica. Toda associação tem um estatuto que é aprovado pela Assembléia Geral. Depois de aceito o estatuto e a ata da reunião, e outros documentos são encaminhados ao cartório, registra-se sua inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, na junta comercial do estado e na prefeitura da cidade sede onde obterá o alvará de licença de funcionamento. Os registros na junta comercial e no INSS só são necessários se a entidade praticar algum ato comercial. Toda associação com personalidade jurídica é dotada de patrimônio e movimentação financeira, porém não poderá repartir o retorno econômico entre os associados, uma vez que será usado no fim da associação e nunca está sujeita à falência ou recuperação econômica.

6 Autarquia - a autarquia é uma pessoa jurídica de direito público que faz parte da Administração Pública Indireta. Tem a executoriedade e/ou titularidade de um serviço público concedido pela Administração Direta por meio de lei. Seu patrimônio e receita são próprios, porém tutelados pelo Estado. As autarquias são criadas por lei para executar, de forma descentralizada, atividades típicas da Administração Pública. Têm patrimônio formado por recursos próprios. Sua organização interna pode vir através de decretos (emanam do Poder Executivo); de portarias (ministérios, secretarias); regimentos ou regulamentos internos. Uma autarquia é uma entidade auxiliar da Administração Pública estatal autônoma e descentralizada. Seu patrimônio e receita são próprios, porém tutelados pelo Estado. As autarquias são criadas por lei para executar, de forma descentralizada, atividades típicas da Administração Pública. Têm patrimônio formado por recursos próprios.

7 Empresa privada - empresa é um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. O lucro, na visão moderna das empresas privadas, é consequência do processo produtivo e o retorno esperado pelos investidores. As empresas de titularidade do Poder Público têm a finalidade de obter rentabilidade social. As empresas podem ser individuais ou coletivas, dependendo do número de sócios que as compõem.

8 Empresa pública - entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, se federal, criada para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa (conf. art. 5º, II, do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967). Desde que a maioria do capital votante permaneça de propriedade da União, será admitida, no capital da empresa pública, a participação de outras pessoas jurídicas de direito público interno, bem como de entidades da Administração Indireta da União, dos estados, Distrito Federal e municípios. (Art. 5º do Decreto-Lei n.º 900, 29 de setembro de 1969).

9 Fundação - pessoa jurídica de direito privado ou de direito público, de fins não econômicos, constituídas para servir a um determinado fim, de cunho religioso, moral, cultural ou de assistência. As fundações de direito privado necessitam de uma escritura pública ou de um testamento, onde o instituidor, que poderá ser pessoa física ou jurídica, fará constar a dotação especial de bens livres e suficientes, especificará o fim a que se destinam e declarará a maneira de administrá-las. As fundações de direito público têm a sua instituição autorizada por lei específica, cabendo à lei complementar definir a sua área de atuação. (Fonte: Coad). Segundo o STF na ADI 191/RS: "A distinção entre fundações públicas e privadas decorre da forma como foram criadas, da opção legal pelo regime jurídico a que se submetem, da titularidade de poderes e também da natureza dos serviços por elas prestados". E mesmo as fundações de direito privado seguem regras típicas de direito público como prestação de contas ao Tribunal de Contas e imunidade tributária referente ao imposto sobre o patrimônio, à renda ou aos serviços vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes (art. 150, § 2º, da Constituição Federal).

47. Considera-se que o planejamento não é apenas uma técnica com o objetivo de melhorar a ação dos museus. É um processo educativo de ação e reflexão, que deve ser elaborado de forma participativa e incorporado ao cotidiano dos museus, com o objetivo de alcançar as metas e os resultados esperados. Você considera que a prática de elaboração, implantação e avaliação de planejamento estaria consolidada? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

48. Nos últimos anos os museus brasileiros têm sido administrados por diferentes modelos de gestão (OSCIP, OS*). A continuidade dessa valorização da diversidade será importante? Escolha uma única alternativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

10 OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: Fruto da Lei Federal 9.790, de março de 1999, que institui uma qualificação aplicável a pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos (ou seja, associações ou fundações). Tal lei exige uma série de disposições estatutárias e organizacionais para que uma entidade possa ser qualificada como tal. Mais do que isso, a lei institui o Termo de Parceria entre o Poder Público e as instituições da sociedade civil, sendo o Ministério da Justiça o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de OSCIP. Esse aval é condição prévia para que a entidade tenha acesso aos recursos públicos, de acordo com o Termo de Parceria. Possibilita, também, oferecer dedução fiscal das doações das empresas que a patrocinam e que sejam administradas por profissionais remunerados. Legalmente, podem obter a qualificação de OSCIPs as instituições que possuem uma ou mais das seguintes finalidades: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais. O objetivo da lei foi o de ampliar o reconhecimento da abrangência do trabalho das Organizações da Sociedade Civil, criando instrumentos mais práticos e confiáveis para acesso a recursos públicos e privados. Não se enquadram no conceito as entidades com objetivo de obter lucro ou organizadas para gerar benefícios privados. Também estão fora da classificação as instituições que, embora sem fins econômicos, estão voltadas à representação de categorias profissionais, como sindicatos, ou à disseminação de credos religiosos, assim como, cooperativas e instituições de saúde ou educação privadas e não gratuitas.

11 OS – Organização Social: São pessoas jurídicas de direito privado que mediante contrato de gestão com a Administração Pública prestam serviços sociais sem fins lucrativos, dirigidos ao ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente e à saúde. Esses entes foram regulamentados formalmente pela Lei 9.637, de 15 de maio de1998, que estabeleceu quais requisitos deverão ser atendidos para que uma pessoa jurídica de direito privado seja qualificada como organização social e assim possa receber recursos públicos. Os principais requisitos exigidos para que a pessoa jurídica de direito privado adquira o status de entidade de utilidade pública é possuir um órgão de deliberação superior, o chamado "Conselho de Administração", formado por representantes do Poder Público e de membros da comunidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral e a habilitação perante a Administração Pública, objetivando receber a declaração de organização social. Uma vez cumpridos os requisitos exigidos a entidade passará a receber recursos estatais de forma a promover o fomento e incentivo de suas atividades, através da celebração de um contrato de gestão entre a Administração Pública e a entidade privada. Obs.: Enquanto as organizações sociais são claramente instituídas com a finalidade de extinguir a atividade estatal da área onde atuam, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público são instituídas pelo Estado com a intenção de realmente promover fomento ou incentivo a determinada atividade.

12 Sociedades de Economia Mista - entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, instituída mediante autorização legislativa e registro em órgão próprio para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta (conf. artigo 5º, inciso III, do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967).

49. Em sua opinião, os museus estarão capacitados para prover dados e informações para organizar pesquisas em termos de (escolha uma única alternativa em cada opção listada):

I) Público

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

II) Percepção da instituição, de suas ações e programas perante a sociedade

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

III) Sustentabilidade financeira

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

IV) Impacto socioeconômico

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

50. O modelo das Organizações Sociais – OS foi instituído no ordenamento jurídico brasileiro por meio da Lei n.º 9.637, de 15 de maio de 1998. Assim, criou-se a oportunidade para que pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, em parceria com o Estado, prestem serviços públicos à sociedade num regime distinto da concessão ou permissão. Alguns museus do país estão sendo administrados por esse modelo de gestão. Como você estima a probabilidade de esse modelo constituir-se como uma tendência? Escolha uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

51. Sobre a gestão administrativa dos museus no Brasil, avalie os enunciados a seguir. Assinale uma única alternativa para cada um dos itens.

I) Devem realizar atividades no campo do empreendedorismo

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

II) Devem planejar as atividades museais como atividades empresariais

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

III) Devem ter museólogos na gestão dos museus

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

IV) Devem ter administradores na gestão dos museus

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

52. A Lei n.º 9.608/98 dispõe sobre o serviço voluntário, que deve ser contratado mediante celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário. Em sua opinião, quais serão as vantagens a serem observadas, decorrentes da contratação de trabalho voluntário? Em uma escala de 1 (menor) a 5 (maior), atribua a cada um dos itens seu grau de importância.

	1	2	3	4	5
Integrar museu e comunidade					
Dinamizar as Associações de Amigos dos Museus					
Atuar na sustentabilidade do museu e viabilizar possíveis parcerias para a instituição					
Exercer atividades internas, como guia de exposições, por exemplo					
Essa contratação pouco acrescenta aos museus					

53. A participação de voluntários nos quadros de pessoal estará consolidada nos museus? Assinale uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

54. A respeito da importância de os museus terem programas de estágio para estudantes de diversos cursos universitários, você acredita que esses programas serão demandados por universidades e estudantes? Assinale uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

55. Todos os museus deveriam ter em seu quadro funcional pelo menos um museólogo. Esse propósito tornar-se-á uma realidade? Assinale uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

56. O processo de consolidação do Sistema Brasileiro de Museus – SBM tem forte componente de descentralização. Todos os estados brasileiros terão o seu sistema estadual implantado? Assinale uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

57. A participação do setor privado na sustentabilidade dos museus públicos, por meio de parcerias, pode elevar o risco de que se desviem de seus interesses públicos? Assinale uma única alternativa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

58. Você estima que o papel a ser desempenhado pelo ente privado, nas parcerias firmadas com o Estado no âmbito da cultura, deve ser pautado por mecanismos regulatórios? Assinale uma única alternativa.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

59. A utilização de ferramentas tecnológicas torna-se cada dia mais evidente no campo museal. A digitalização do acervo, a disponibilização desse material na internet, a oferta de visitas virtuais no espaço dos museus e de suas exposições são exemplos de iniciativas que possibilitam a acessibilidade e democratização do conhecimento. Em sua opinião, os museus brasileiros terão incorporado plenamente o uso dessas novas tecnologias?

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

60. A questão da segurança nos museus é um ponto crucial para viabilizar a circulação de exposições e, sobretudo, garantir a integridade das obras. A qualificação de pessoal e a aplicação de monitoramento eletrônico sofisticado são exigências cada vez mais frequentes entre os museus. Em sua opinião, a segurança dos museus brasileiros estará suficientemente compatível e operacionalizada de acordo com os padrões de qualificação e tecnologia demandados pelo setor museal?

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

61. Os museus que possuem projetos arquitetônicos arrojados trazem consigo todo um desenvolvimento atrelado ao seu entorno. Esse tipo de projeto contribui para a requalificação de áreas degradadas dos centros urbanos, sendo vistos como verdadeiras âncoras desses empreendimentos. Em sua opinião, quais vantagens esse tipo de projeto trará ao Brasil? Enumere em ordem de prioridade de 1 (menor) a 5 (maior).

	1	2	3	4	5
a) Estimular a entrada de investimentos estrangeiros					
b) Estimular os investimentos nacionais					
c) Favorecer a cadeia produtiva dos museus					
d) Incentivar o aumento do fluxo de turistas					
e) Incentivar o aumento do fluxo de visitantes					

62. O desenvolvimento de projetos arquitetônicos monumentais para a criação de museus levanta discussões acaloradas sobre forma e conteúdo. A exemplo do Museu Guggenheim, em Bilbao, Espanha, a arquitetura tem maior eloqüência que o acervo. Você acha que o desafio da "harmonização" entre forma e conteúdo desses museus será equacionado, sob o ponto de vista da museologia brasileira? Marque uma única opção.

Totalmente improvável	Bastante improvável	Imprevisível	Bastante provável	Totalmente provável

63. Considerando que há espaço para aprimorar a legislação da área cultural, onde deve ser posto o foco? Avalie os itens a seguir e indique o grau de propensão à mudança, segundo a escala de 1 (mínima propensão) a 5 (máxima).

	1	2	3	4	5
Ampliação das possibilidades de incentivo fiscal					
Ampliação dos investimentos públicos de forma direta					
Conjugação das políticas cultural e educacional					
Definição de novas formas de gestão dos museus (consórcio entre o setor público e o privado, redefinição do papel das fundações, etc.)					
Instituição de uma política pública de aquisição de acervos					
Preparação de recursos humanos específicos					
Viabilizar a entrega de obras de arte como forma de pagamento de impostos devidos ao Estado					
Conjugação entre as políticas do turismo e do setor museal					
Conjugação entre as políticas urbanas e do setor museal					

A complexidade da cultura e da comunicação no tempo presente, em acelerado processo de transformação, já havia levado Gilles Deleuze a dizer que a questão "não é realizar potencialidades, mas concretizar virtualidades". Os desafios são imensos, e o futuro desestabiliza a sua compreensão, no bojo da velocidade com que tudo se ultrapassa. Os museus, como centros de memória, patrimônio, cultura, educação e cidadania, são o local estratégico para se prospectar o futuro, a partir da vitalidade do passado e do dinamismo do presente. A primeira pergunta incide sobre o futuro dos próprios museus. O que serão eles nessa nova era em emergência?